



**UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE**  
**ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS**

**Laureate International Universities®**

**TESIS**

**La Importancia que tiene la Planificación y la Gestión del Inventario en  
la Distribuidora Representaciones y Servicios en General San  
Francisco SAC**

**PARA OBTENER TITULO DE:**

**Contador**

**AUTOR:**

**Patricia Yesenia León Guanilo.**

**ASESOR:**

**Mg. Oswaldo Sifuentes Bitocchi.**

**TRUJILLO - PERÚ**

**2011**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por ser mi mejor amigo, mi fortaleza, darme todo lo que tengo y no dejarme caer nunca.

A mis padres por ser los mejores y estar conmigo incondicionalmente, gracias porque sin ellos y sus enseñanzas no estaría aquí ni sería quien soy ahora, a ellos les dedico este Proyecto de Investigación.

Y a ti por haber aparecido y cambiado mi vida.

Gracias a todos !!

Gracias por ayudarme a lograrlo.

Los quiero mucho.

## ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS .....	i
ÍNDICE .....	iii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	iv
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	v
RESUMEN .....	01
EXPERIENCIA PROFESIONAL ACUMULADO.....	02
A. La Empresa Representaciones y Servicios en General San Francisco SAC .....	05
B. Información general sobre la Empresa.....	05
C. Descripción del Área o Departamento en el que se desarrollará el trabajo.....	06
D. Descripción del proyecto o actividades y aportaciones realizadas.	07

## CAPITULO I

1) MARCO TEÓRICO.....	09
LA PLANIFICACIÓN .....	09
EL INVENTARIO.....	09
EFFECTOS DE UNA FALTA DE PLANIFICACIÓN EN LOS INVENTARIOS.....	09
PROBLEMAS MÁS COMUNES EN EL ALMACÉN .....	10
TIPOS DE INVENTARIOS .....	14
Inventario Perpetuo .....	14

Inventario Intermitente.....	14
Inventario Final.....	14
Inventario Inicial .....	14
Inventario Físico .....	14
Inventario determinado por observación y comprobado .....	14
Inventario Mixto .....	15
Inventario de Productos Terminados.....	15
Inventario en Transito.....	15
Inventario en Consignación .....	15
Inventario Máximo .....	15
Inventario Mínimo .....	15
Inventario en Línea.....	15
Inventario en Cuarentena .....	15
Inventario de Previsión .....	15
Inventario de Seguridad .....	15
Inventario de Fluctuación .....	16
Inventario de Anticipación .....	16
Inventario de Lote o de tamaño de lote .....	16
Inventario Intermitente.....	16
Inventario Permanente .....	16
Inventario Cíclico.....	16
Método de Valuación de Inventarios .....	17
Base de Costo para la valuación de los inventarios .....	17
RENTABILIDAD.....	19

MARCO CONCEPTUAL: .....	21
PLANEAMIENTO .....	21
FINANZAS .....	21
PLANEAMIENTO FINANCIERO .....	21
Básicamente son tres las condiciones mínimas:.....	22
<i>a) Estructura de organización definida.....</i>	22
<i>b) Contabilidad abierta.....</i>	22
<i>c) Fijación de objetivos en la empresa.....</i>	22
EL ANÁLISIS FINANCIERO .....	22
DECISIONES FINANCIERAS.....	23
HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS FINANCIERO .....	24
Razones de liquidez .....	24
Razones de solvencia o apalancamiento financiero (deuda) .....	24
Razones de cobertura .....	25
Razones de actividad .....	25
Razones de rentabilidad.....	26

## **CAPITULO II**

2) DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....	30
A. Descripción de la realidad antes de las Propuestas. ....	30
3) PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS Y GESTIÓN DE INVENTARIOS.....	30
A. Descripción del proceso de ventas. ....	32
B. Descripción del proceso de compras.....	34
C. Descripción de la gestión de inventarios.....	36

### **CAPITULO III**

ANÁLISIS DE RATIOS FINANCIEROS .....	39
EVALUACIÓN O IMPACTO ECONÓMICO Y SOCIAL. ....	53
CONCLUSIONES .....	55
RECOMENDACIONES.....	57
BIBLIOGRAFÍA .....	58

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura Nº 01:</b>	ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	05
<b>Figura Nº 02:</b>	FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE VENTAS.....	33
<b>Figura Nº 03:</b>	FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COMPRAS...	35
<b>Figura Nº 04:</b>	FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE INVENTARIOS.....	37

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01:	BALANCE GENERAL.....	39
Cuadro N° 02:	ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS.....	40
Cuadro N° 03:	ANÁLISIS DE LOS RATIOS FINANCIEROS.....	41
Cuadro N° 04:	ANÁLISIS DE GESTIÓN.....	44
Cuadro N° 05:	ANÁLISIS DE SOLVENCIA.....	48
Cuadro N° 06:	ANÁLISIS DE RENTABILIDAD.....	50



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico Nº 01:	LIQUIDEZ CORRIENTE.....	42
Gráfico Nº 02:	PRUEBA ÁCIDA.....	42
Gráfico Nº 03:	PRUEBA DEFENSIVA.....	43
Gráfico Nº 04:	CAPITAL DE TRABAJO.....	43
Gráfico Nº 05:	ROTACIÓN DE CAJA Y BANCOS.....	45
Gráfico Nº 06:	ROTACIÓN ANUAL.....	45
Gráfico Nº 07:	PERÍODO DE COBRO.....	46
Gráfico Nº 08:	ROTACIÓN DE EXISTENCIAS.....	46
Gráfico Nº 09:	ROTACIÓN DE ACTIVO FIJO.....	47
Gráfico Nº 10:	DEUDA – PATRIMONIO.....	48
Gráfico Nº 11:	DEUDA – ACTIVO.....	49
Gráfico Nº 12:	UTILIDAD – CAPITAL.....	51
Gráfico Nº 13 :	UTILIDAD – ACTIVO.....	51
Gráfico Nº 14:	UTILIDAD – VENTAS NETAS.....	52
Gráfico Nº 15:	MARGEN BRUTO.....	52

## RESUMEN

Continuamente las Empresas buscan generar ganancias, gestionar sus procesos de manera eficiente y eficaz, y para eso necesitan una buena planificación y gestión de inventarios. Es por ello que la Distribuidora **Representaciones y Servicios en General San Francisco SAC** no es ajeno a ello.

El inventario en esta empresa, es un activo importante en la empresa, que al controlarse con eficiencia, se convierte en un factor productivo. Una administración eficaz y eficiente de los inventarios, es esencial para el éxito de las organizaciones, dados los valores que el inventario representa y su impacto en la operación diaria.

La correcta gestión de inventarios, se trata de “Un proceso de toma de decisiones, cuyo objetivo es, lograr la satisfacción del cliente al menor costo posible o a un costo económicamente razonable para la organización

El presente trabajo trata de dar una explicación sobre las deficiencias que existen en la gestión de los inventarios de la empresa.

Dentro de los objetivos planteados inicialmente, fueron identificar las deficiencias de la gestión de los Inventarios del área de almacén y analizar el comportamiento de los Estados Financieros de la empresa. Para realizar el presente trabajo se utilizó la información de la misma, además haciendo uso de los Ratios Financieros.

De los resultados obtenidos se llegó a la conclusión que en el área de almacén de la Distribuidora Representaciones y Servicios en General San Francisco SAC, existe deficiencias en el manejo de las existencias por lo se puede determinar que no cuenta con un planificación de Inventarios, lo cual afecta a la rentabilidad de la empresa.

Este tipo de distribuidoras se caracterizan por tener que operar con una gran cantidad de productos, lo cual hace indispensable el poder contar con procesos adecuados que le permita tomar las decisiones correctas, de manera que traiga beneficios y así reducir costos.

## **EXPERIENCIA PROFESIONAL ACUMULADO**

Experiencia ganada mediante mi desempeño laboral en las siguientes entidades:

- **Clínica Peruano Americana S.A**

Es una institución que realiza actividades relacionadas a salud humana. Se encuentra ubicada en Av. Mansiche Nro. 810 de nuestra ciudad. Brinda atención medica ambulatoria y hospitalaria. Desde mi labor como Practicante Contable en el año 2007, estas fueron mis funciones:

- Organizar la documentación contable para análisis de auditoría.
- Apoyar a la contadora proveyéndoles información oportuna requerida.
- Recepcionar, clasificaba, registraba, distribuía y archivaba la documentación clasificada de la Oficina.
- Redactar documentos variados de acuerdo a las indicaciones recibidas.
- Mantener organizados y archivados los documentos de contabilidad.
- Registro del pago de empleados.
- Gestionar diversas labores como pagos en sunat, depósitos bancarios, pago de servicios, entre otros.
- Manejo de caja chica y de documentación administrativa y contable.

Logros obtenidos:

- ✓ Inventarios de todos los documentos y/o expedientes y sistematizarlos de tal modo que se logró mayor rapidez en la búsqueda de los mismos.
- ✓ Habilidad numérica, capacidad de análisis, orden y planificación, trabajo bajo presión, compromiso.
- ✓ Conocimientos Adicionales: Dominio de Excel avanzado.

- **Representaciones y Servicios en General San Francisco SA**

Es una empresa familiar dedicada a la comercialización al por mayor de alimentos y bebidas, entre otros en la Provincia de Pacasmayo

Mis labores como Asistente administrativo del negocio:

- Planifico el abastecimiento oportuno de productos que la distribuidora va a requerir, mediante la elaboración detallada de los productos faltantes para su reposición (control de kardex).
- Recepciono y verifico la nueva mercadería, así como también reviso la mercadería vencida.
- Llevo un registro y control sobre el movimiento de las ventas diarias, además de realizar cobranzas.
- Gestiono diversas labores como pagos en sunat, depósitos bancarios, pago de servicios, entre otros.
- Delego funciones de tal manera que se haga un trabajo coordinado.
- Escucho sugerencias de mis colaboradores para una mejor toma de decisiones.
- Recepción, control, provisión y registro de facturas por pagar.

Logros obtenidos:

- ✓ Que los trabajadores se identifiquen con los objetivos del negocio.
- ✓ Una mejor participación activa de los integrantes.
- ✓ Por ser una empresa familiar, con intereses comunes y un trabajo coordinado, se ha logrado una mayor notoriedad y participación en el mercado local.
- ✓ El mantener la calidad del producto, esto conlleva a atraer mayores clientes, es decir, se da lo que comúnmente conocemos como marketing "one to one".

- **BBVA Banco Continental**

Como se conoce, BBVA es un sólido grupo financiero, de elevada solvencia y gran dimensión con un objetivo común: unir todas las fortalezas para establecer relaciones duraderas con clientes cada día más satisfechos, ofreciendo servicios de máxima calidad y las soluciones, el asesoramiento y los productos más adecuados a sus necesidades. En BBVA Banco Continental somos conscientes de cómo cada uno de nosotros participamos

en el resultado del negocio. Y nuestro compromiso será vital para seguir adelante, por ello parte de mis funciones como Asesora de Servicio son:

- Realizar las operaciones de modo que se pueda atender las consultas y pedidos de los clientes con eficiencia y rapidez.
- Utilizar el protocolo establecido por el BBVA Banco Continental, desde el saludo hasta la despedida, todo acorde a las políticas del banco.
- Conocimiento de la autenticidad y veracidad de los billetes.
- Brindar al cliente información correcta y clara sobre los productos y/o servicios en campaña, con el uso de la boletería apropiada.
- Brindar alternativas sobre las necesidades del cliente para que pueda tomar la mejor decisión, muy acorde a sus expectativas.
- Identificar el potencial de negocio que el cliente puede brindar, motivarlo a emprender futuros proyectos haciéndole saber que estaremos con él.
- Encargada del cuadro de Bóveda y oficina.

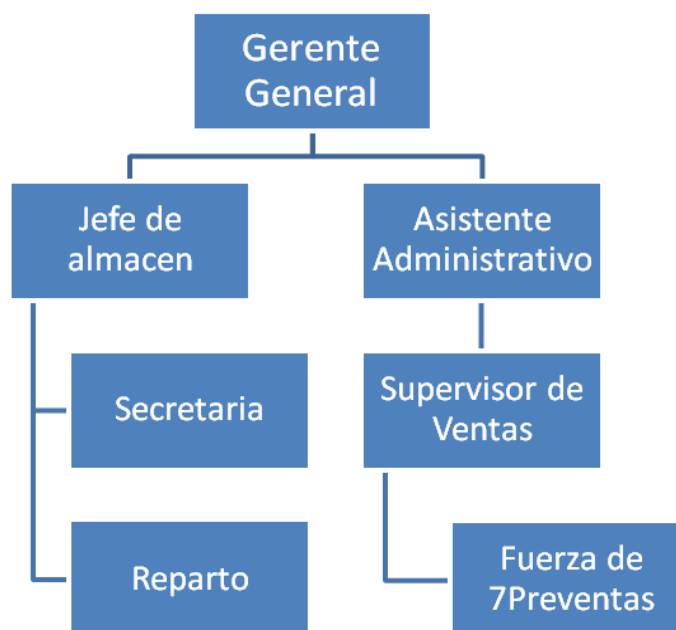
Logros obtenidos:

- ✓ Facilitar la vida a nuestros clientes con calidez y agilidad, siendo cordial atento y amigable, haciendo sentir a gusto y satisfecho con el trato, Tratándolo como me gustaría ser tratada.
- ✓ Brindar información con amabilidad y veracidad.
- ✓ La Importancia que tiene nuestros gestos o palabras ya que estos reflejan lo importante que es el cliente para nosotros.
- ✓ Obtener habilidades de atención a clientes difíciles.
- ✓ Trabajar en armonía y en equipo para lograr objetivos propuestos.
- ✓ Sembrar confianza, siendo respetuoso y transmitiendo seguridad.

### **Experiencia profesional más relevante**

El presente trabajo se realizará en la Distribuidora Representaciones y Servicios en General San Francisco SAC. Decidí aplicar mi trabajo en esta empresa ya que las operaciones que realiza se relacionan mucho con mi carrera de contabilidad.

- D. La Empresa Representaciones y Servicios en General San Francisco SAC se dedica a venta al por mayor de alimentos, bebidas.



**Figura 1** Organigrama de la Empresa

#### **E. Información general sobre la Empresa.**

La distribuidora Representaciones y Servicios en General San Francisco SAC. con RUC: 20481223378 tiene como domicilio fiscal en la calle Ancash 240 en la provincia de Pacasmayo Departamento de la Libertad, donde comenzó sus operaciones el 09 de Diciembre del 2005, su representante legal es la Sra. Maria Maricela Leon Guanilo identificada con DNI 19249068.

Esta empresa se dedica a la venta al por mayor de alimentos y bebidas en la Provincia de Pacasmayo, la cual busca maximización de las utilidades y reducir los gastos de funcionamiento y los resultados en clientes satisfechos que considere hacer negocios de nuevo con la empresa.

En un principio, la distribuidora operaba solo en la Provincia de Pacasmayo (ver la tabla 1), para lo cual contaba con una fuerza de ventas conformada por 04 vendedores.

Actualmente cuenta con una fuerza de ventas conformada por 07 vendedores puesto que ahora también atiende a los distritos de la Provincia de Pacasmayo.

Asimismo la empresa cuenta con 2 camiones que sirven para la distribución de los productos. Este crecimiento se debe a que también cuenta con un mayor número de productos. Inicialmente se encargaba únicamente de la línea de productos de la Compañía Nacional de Chocolates (Winter's) y, debido a la buena labor realizada en sus operaciones, fue obteniendo nuevos aliados comerciales, ampliando de esa manera la variedad de productos que ofrece a sus clientes en el canal minorista. Dentro de las principales empresas cuyos productos son distribuidos por ella tenemos: productos sapolios, productos gloria entre otros.

Distritos de la Provincia de Pacasmayo
Pacasmayo
San Pedro de Iloc
Jequetepeque

**Tabla 1.** Distritos de la Provincia de Pacasmayo.

#### **F. Descripción del Área o Departamento en el que se desarrollará el trabajo.**

La empresa en estudio “Distribuidora Representaciones y Servicios en General San Francisco SAC”, actualmente carece de una planificación de inventarios que permita alcanzar los objetivos planteados en forma eficaz y con un correcto empleo de los recursos asignados permitiendo así maximizar su rentabilidad.

La importancia de tener una eficiente planificación de inventarios, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a que cada empresa debe contar con un planificación para poder tener un buen desarrollo de sus ventas y desarrollo en el mercado en su campo.

La planificación permite aplicar luego un control de inventarios en una entidad, lo que permitiría prevenir o detectar errores e irregularidades. Las diferencias entre estos dos conceptos es la intencionalidad del hecho; el termino error se refiere a omisiones no intencionales, y el termino irregular se refiere a errores intencionales. Lo cierto es que los controles de inventarios, aplicados como resultado de una adecuada planificación deben brindar una confianza sostenible de que los materiales han sido supervisados bajo una estricta planificación que disminuya la probabilidad de tener irregularidades en la empresa. Por todo lo antes expuesto hemos decidido estudiar la influencia de la planificación en la gestión de los inventarios y por ende en la rentabilidad de la Empresa, permitiendo así una mejora en el control en el área de almacén y su rotación de inventarios en un periodo establecido.

Finalmente, en el área administrativa se tiene que existe un problema con la liquidez de la caja. Este problema es ocasionado por la falta de planificación, ya que no se cuenta con un plan de compras y de las fechas en la cuales se tendrán que realizar los pagos de dichas compras.

Por ende se tiene que se juntan muchos pagos y la empresa se queda sin liquidez para poder cumplir con todas sus obligaciones económicas.

Podemos resumir todos los problemas que se presentan en la distribuidora en dos grandes grupos: Falta de planificación y la gestión de los inventarios.

En la falta de planificación se encuentran todos aquellos problemas que se suscitan por no contar con una coordinación adecuada entre las áreas de la empresa y que esto se vuelve más grave al considerar que ninguna de estas áreas realiza una planificación de sus actividades futuras.

Por otro lado se tienen los problemas de gestión de inventarios.

Como se ha podido observar anteriormente, el jefe del almacén no cuenta con un criterio cuantitativo para calcular los requerimientos de productos que tiene y al no existir una planificación de las ventas se basa principalmente en el criterio que ha ido adquiriendo para poder elaborar la lista de productos que serán solicitados a los proveedores.

Asimismo, esto provoca a que se presenten desfases entre el inventario físico real y el inventario virtual que maneja la distribuidora.

### **G. Descripción del proyecto o actividades y aportaciones realizadas.**

En este trabajo evaluaremos la situación de la empresa y los procesos a proponer para obtener indicadores que permitan plantear soluciones a los problemas en la gestión de los inventarios, y se propondrá la implementación de las herramientas adecuadas que le permitan mejorar sus procesos al contar con un mejor análisis de los factores que la afectan para una correcta planificación de sus operaciones.

Se propondrá la implementación de procesos adecuados que le permitan un mejor análisis de los factores que la afectan, para una correcta planificación de sus operaciones.



Para poder realizar el análisis y la propuesta de mejora, es necesario que se desarrolle en primer lugar todo el marco teórico Capítulo I, referente a los temas que serán implementados en la distribuidora.

En el Capítulo II, después de haberse desarrollado el marco teórico se procede a la descripción actual de la empresa. Seguidamente, se describirá la propuesta de mejora para la distribuidora, la forma en la que se debe llevar a cabo sus procesos para poder recepcionar los pedidos de sus clientes y posteriormente cumplir con la entrega de dichos pedidos; Estos diversos procesos permitirán realizar la planificación y las diversas consideraciones que se deben de tener al momento de gestionar los inventarios.

La razón fundamental que conlleva a plantear y desarrollar este trabajo es demostrar cuales son los factores o elementos que influyen en la planificación de inventarios en la Distribuidora Representaciones y Servicios en General San Francisco SAC lo cual perjudica la rentabilidad de esta.

El control de inventarios se implanta con el fin de detectar irregularidades respecto a la rotación de mercadería en el almacén.

Dicho estudio permitirá aplicar una planificación y establecer un control adecuado para poder generar a la vez una rentabilidad mucho mayor.

En este trabajo también se utilizara la técnica de Ratios o Indicadores Financieros, para obtener resultados seguros; como objetivo principal el Analizar e interpretar los Estados Financieros para una buena Toma de Decisiones en el área de almacén de la Empresa Distribuidora Representaciones y Servicios en General San Francisco SAC, para así proponer soluciones a los problemas de deficiencia que tiene la empresa.

## **CAPITULO I**

### **1) MARCO TEÓRICO.**

#### **LA PLANIFICACIÓN**

Según David, Ewing "La planificación es en gran medida la tarea de hacer que sucedan cosas que de otro modo no sucederían"

La planificación es la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planificación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planificación determina donde se pretende llegar, que debe hacerse, como, cuando y en qué orden debe hacerse.

#### **EL INVENTARIO**

Los inventarios de una empresa son los artículos en condiciones para la venta. Los Inventarios de mercancía se encuentran en los negocios que tienen ventas al por mayor y al detalle.<sup>1</sup>

Otro concepto fue extraído del boletín No. 1, Principios y Normas Contables sobre la auditoria de los Inventarios del Prof. Maldonado; y dice así: El Vocablo inventario se usa para nombrar el conjunto de aquellas partidas de bienes muebles tangibles. El termino inventario encierra los bienes en espera de su venta (las mercancías de una empresa comercial, y los productos terminados de un fabricante), los artículos en proceso de producción y los artículos que serán consumidos directa o indirectamente en la producción. Esta definición de los inventarios excluye los activos a largo plazo sujetos a depreciación, o los artículos que al usarse serán así clasificados.

#### **EFFECTOS DE UNA FALTA DE PLANIFICACIÓN EN LOS INVENTARIOS**

1. Un costo de almacenaje más elevado de lo normal.
2. Robos desconocidos de inmediato, o bien que se detectan a tiempo pero que, por el mismo desorden, no es posible fincar responsabilidades a nadie.

---

<sup>1</sup> Curso de Contabilidad Intermedia", Tomo II Finney- Miller

3. Pérdidas en los artículos almacenados derivados del deterioro y la evaporación de sus cualidades, así como la obsolescencia.
4. El esfuerzo para la localización de los artículos es mayor de lo normal.
5. Los ajustes por diferencias en los inventarios al practicar el recuento físico anual llegan a modificar sustancialmente los resultados esperados.
6. Por la violación a las normas establecidas (procedimientos) para la ejecución de operaciones. Mantenemos cantidades de bienes en préstamos, vales, cantidades consideradas en existencia, cuando no están físicamente en el almacén.

## **PROBLEMAS MÁS COMUNES EN EL ALMACÉN**

Por lo general estos problemas se presentan en toda clase de almacenes, y es debido a que no se suele comprender su importancia.

1. Una casi total incomprensión de lo que son los almacenes y el gran papel que desempeñan en una organización por parte de las demás áreas.
2. El no respetar los sistemas y procedimientos, por parte de las demás áreas ocasiona desorden, poco control y el margen de error se incrementa en todas las operaciones.
3. Falta de espacio debido a que los almacenes se convierten en el reducto a donde va a parar todo lo que se desecha de los demás departamentos.
4. Existe personal con mucha experiencia pero se necesitan cursos de capacitación (conocimiento) y con ello poder dar un mejor servicio e ir disminuyendo las posibles deficiencias físicas existentes, (vista, edad, etc.)
5. Hay que solicitar un recuento físico cada vez que se necesita conocer una existencia, por lo que se requiere mejorar los sistemas actuales.

El Control de Inventarios, son las políticas y procedimientos que una compañía establece para la adecuada administración de inventarios. Estas políticas y procedimientos son establecidos por la Gerencia, cumplidos por el personal responsable y monitoreados por los auditores.

Los Inventarios son bienes tangibles que sirve para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Los inventarios comprenden, además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios; empaques y envases y los inventarios en tránsito.

La base de toda empresa comercial es la compra y venta de bienes o servicios; de aquí la importancia del manejo del inventario por parte de la misma. Este manejo contable permitirá a la empresa mantener el control oportunamente, así como también conocer al final del período contable un estado confiable de la situación económica de la empresa.

Ahora bien, el inventario constituye las partidas del activo corriente que están listas para la venta, es decir, toda aquella mercancía que posee una empresa en el almacén valorada al costo de adquisición, para la venta o actividades productivas.

Por medio del siguiente trabajo se darán a conocer algunos conceptos básicos de todo lo relacionado a los Inventarios en una empresa, métodos, sistema y control.

Los diversos aspectos de la responsabilidad sobre los inventarios afectan a muchos departamentos y cada uno de éstos ejerce cierto grado de control sobre los productos, a medida que los mismos se mueven a través de los distintos procesos de inventarios. Todos estos aspectos se consideran en una planificación que abarcan, desde el procedimiento para desarrollar presupuestos y pronósticos de ventas y producción hasta la operación de un sistema de costo por el departamento de contabilidad para la determinación de costos de los inventarios, hasta culminar en un sistema del control interno de los inventarios.

**Las funciones generales son: Planeamiento, compra u obtención, recepción, almacenaje, producción, embarques y contabilidad.**

**Planeamiento**, es base para planear la producción y estimar las necesidades en cuanto a inventarios, la constituye el presupuesto o pronóstico de ventas. Este debe ser desarrollado por el departamento de ventas.

**Los programas de producción**, presupuestos de inventarios y los detalles de la materia prima y mano de obra necesaria, se preparan o se desarrollan con vista al presupuesto de ventas. Aunque dichos planes se basan en estimados, los mismos tendrán alguna variación con los resultados reales, sin embargo ellos facilitan un control global de las actividades de producción, niveles de inventarios y ofrecen una base para medir la efectividad de las operaciones actuales.

**Compra u Obtención** es la función que se distinguen normalmente dos responsabilidades separadas: Control de producción, que consiste en determinar los tipos y cantidades de materiales que se quieren. Compras, que consiste en colocar la orden de compra y mantener la vigilancia necesaria sobre la entrega oportuna del material.

**Recepción** debe ser responsable de lo siguiente: La aceptación de los materiales recibidos, después que estos hayan sido debidamente contados, inspeccionados en cuanto a su calidad y comparados con una copia aprobada de la orden de compra. La prelación de informes de recepción para registrar y notificar la recepción y aceptación.

**La entrega o** envío de las partidas recibidas, a los almacenes (depósitos) u otros lugares determinados. Como precaución contra la apropiación indebida de activos.

**Almacenaje**, las materias primas disponibles para ser procesadas o armadas (ensambladas), así como los productos terminados, etc., pueden encontrarse bajo la custodia de un departamento de almacenes. La responsabilidad sobre los inventarios en los almacenes incluye lo siguiente: Comprobación de las cantidades que se reciben para determinar que son correcta. Facilitar almacenaje adecuado, como medida de protección contra los elementos y las extracciones no autorizadas. Extracción de materiales contra la presentación de autorizaciones de salida para producción o embarque.

**Embarques**, todos los embarques, incluyéndose aquellas partidas que no forman parte de los inventarios, deben efectuarse, preferiblemente, a base de órdenes de embarque, debidamente aprobadas y preparadas independientemente.

**Contabilidad con respecto a los inventarios**, es mantener control contable sobre los costos de los inventarios, a medida que los materiales se mueven a través de los procesos de adquisición, producción y venta. Es decir la *Planificación* del inventario se refiere a la determinación de la cantidad de inventario que se debería mantener, la fecha en que se deberán colocar las órdenes y la cantidad de unidades que se deberá ordenar cada vez. Los inventarios son esenciales para las ventas, y las ventas son esenciales para las utilidades.

**La importancia de la planificación de los inventarios reside en el objetivo primordial de toda empresa: obtener utilidades.**

La obtención de utilidades obviamente reside en gran parte en las Ventas, ya que éste es el motor de la empresa, sin embargo, si la función del inventario no opera con efectividad, ventas no tendrá material suficiente para poder trabajar, el cliente se inconforma y la oportunidad de tener utilidades se disuelve. Entonces, sin inventarios, simplemente no hay ventas. La planificación del inventario es uno de los aspectos de la administración que en la micro y pequeña empresa es muy pocas veces atendido, sin tenerse registros fehacientes, un responsable, políticas o sistemas que le ayuden a esta fácil pero tediosa tarea.

En el presente trabajo ejemplificaremos la planificación de los inventarios de una empresa comercial, en la que la función principal es la comercial.

El objetivo principal del presente trabajo es proporcionar herramientas básicas y simplificadas de la planificación y el control de inventarios, a modo de hacer de esta función rutinaria pero sencilla, que permita llevar a cabo la planeación y la maximización de utilidades.

Los Inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Los inventarios comprenden, además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios; empaques y envases y los inventarios en tránsito. La contabilidad para los inventarios forma parte muy importante para los sistemas de contabilidad de mercancías, porque la venta del inventario es el corazón del negocio. El inventario es, por lo general, el activo mayor en sus balances generales, y los gastos por inventarios, llamados costo de mercancías vendidas, son usualmente el gasto mayor en el estado de resultados. Las empresas dedicadas a la compra y venta de mercancías, por ser esta su principal función y la que dará origen a todas las restantes operaciones, necesitaran de una constante información resumida y analizada sobre sus inventarios, lo cual obliga a la apertura de una serie de cuentas principales y auxiliares relacionadas con esos controles.

Hay dos decisiones básicas de inventario que los gerentes deben hacer cuando intentan llevar a cabo las funciones de inventario recién revisadas. Estas dos decisiones se hacen para cada artículo en el inventario:

1.- Qué cantidad de un artículo ordenar cuando el inventario de ese ítem se va a reabastecer.

2.- Cuando reabastecer el inventario de ese artículo.

La Planificación de las Políticas de Inventario, en la mayoría de los negocios, los inventarios representan una inversión relativamente alta y producen efectos importantes sobre todas las funciones principales de la empresa. Cada función tiene a generar demandas de inventario diferente y a menudo incongruente:

Ventas, se necesitan inventarios elevados para hacer frente con rapidez a las exigencias del mercado.

Compras, las compras elevadas minimizan los costos por unidad y los gastos de compras en general.

Financiación, los inventarios reducidos minimizan las necesidades de inversión (corriente de efectivo) y disminuyen los costos de mantener inventarios (almacenamiento, antigüedad, riesgos, etc.).

Propósitos de las políticas de inventarios deben ser: Planificar el nivel óptimo de inversión en inventarios a través de control, mantener los niveles óptimos tan cerca como sea posible de lo planificado. Los niveles de inventario tienen que mantenerse entre dos extremos: un nivel excesivo que causa costos de operación, riesgos e inversión insostenibles, y un nivel inadecuado que tiene

como resultado la imposibilidad de hacer frente rápidamente a las demandas de ventas y producción (Alto costo por falta de existencia).

## **TIPOS DE INVENTARIOS**

**Inventario Perpetuo:** Es el que se lleva en continuo acuerdo con las existencias en el almacén, por medio de un registro detallado que puede servir también como mayor auxiliar, donde se llevan los importes en unidades monetarias y las cantidades físicas. A intervalos cortos, se toma el inventario de las diferentes secciones del almacén y se ajustan las cantidades o los importes o ambos, cuando es necesario, de acuerdo con la cuenta física. Los registros perpetuos son útiles para preparar los estados financieros mensuales, trimestral o provisionalmente. El negocio puede determinar el costo del inventario final y el costo de las mercancías vendidas directamente de las cuentas sin tener que contabilizar el inventario. El sistema perpetuo ofrece un alto grado de control, porque los registros de inventario están siempre actualizados. Anteriormente, los negocios utilizaban el sistema perpetuo principalmente para los inventarios de alto costo unitario, como las joyas y los automóviles; hoy día con este método los administradores pueden tomar mejores decisiones acerca de las cantidades a comprar, los precios a pagar por el inventario, la fijación de precios al cliente y los términos de venta a ofrecer. El conocimiento de la cantidad disponible ayuda a proteger el inventario.

**Inventario Intermitente:** Es un inventario que se efectúa varias veces al año. Se recurre al, por razones diversas, no se puede introducir en la contabilidad del inventario contable permanente, al que se trata de suplir en parte.

**Inventario Final:** Es aquel que realiza el comerciante al cierre del ejercicio económico, generalmente al finalizar un periodo, y sirve para determinar una nueva situación patrimonial en ese sentido, después de efectuadas todas las operaciones mercantiles de dicho periodo.

**Inventario Inicial:** Es el que se realiza al dar comienzos a las operaciones.

**Inventario Físico:** Es el inventario real. Es contar, pesar o medir y anotar todas y cada una de las diferentes clases de bienes (mercancías), que se hallen en existencia en la fecha del inventario, y evaluar cada una de dichas partidas. Se realiza como una lista detallada y valorada de las existencias.

**Inventario determinado por observación y comprobado** con una lista de conteo, del peso o a la medida real obtenidos. Cálculo del inventario realizado mediante un listado del stock realmente poseído. La realización de este inventario tiene como finalidad, convencer a los auditores de que los registros del inventario representan fielmente el valor del activo principal. La preparación de la realización del inventario físico consta de cuatro fases, a

saber: Manejo de inventarios (preparativos), Identificación, Instrucción, Adiestramiento.

**Inventario Mixto:** Inventario de una clase de mercancías cuyas partidas no se identifican o no pueden identificarse con un lote en particular.

**Inventario de Productos Terminados:** Todas las mercancías que un fabricante ha producido para vender a sus clientes.

**Inventario en Transito:** Se utilizan con el fin de sostener las operaciones para abastecer los conductos que ligan a la compañía con sus proveedores y sus clientes, respectivamente. Existen porque el material debe de moverse de un lugar a otro. Mientras el inventario se encuentra en camino, no puede tener una función útil para las plantas o los clientes, existe exclusivamente por el tiempo de transporte.

**Inventario en Consignación:** Es aquella mercadería que se entrega para ser vendida pero él título de propiedad lo conserva el vendedor.

**Inventario Máximo:** Debido al enfoque de control de masas empleado, existe el riesgo que el nivel del inventario pueda llegar demasiado alto para algunos artículos. Por lo tanto se establece un nivel de inventario máximo. Se mide en meses de demanda pronosticada, y la variación del excedente es:  $X > I_{max}$ .

**Inventario Mínimo:** Es la cantidad mínima de inventario a ser mantenidas en el almacén. **Inventario Disponible:** Es aquel que se encuentra disponible para la producción o venta.

**Inventario en Línea:** Es aquel inventario que aguarda a ser procesado en la línea de producción. **Inventario Agregado:** Se aplica cuando al administrar las existencias de un único artículo representa un alto costo, para minimizar el impacto del costo en la administración del inventario, los artículos se agrupan ya sea en familias u otro tipo de clasificación de materiales de acuerdo a su importancia económica, etc.

**Inventario en Cuarentena:** Es aquel que debe de cumplir con un periodo de almacenamiento antes de disponer del mismo, es aplicado a bienes de consumo, generalmente comestibles u otros.

**Inventario de Previsión:** Se tienen con el fin de cubrir una necesidad futura perfectamente definida. Se diferencia con el respecto a los de seguridad, en que los de previsión se tienen a la luz de una necesidad que se conoce con certeza razonable y por lo tanto, involucra un menor riesgo.

**Inventario de Seguridad:** Son aquellos que existen en un lugar dado de la empresa como resultado de incertidumbre en la demanda u oferta de unidades en dicho lugar. Los inventarios de seguridad concernientes a



materias primas, protegen contra la incertidumbre de la actuación de proveedores debido a factores como el tiempo de espera, huelgas, vacaciones o unidades que al ser de mala calidad no podrán ser aceptadas. Se utilizan para prevenir faltantes debido a fluctuaciones inciertas de la demanda. **Inventario de Mercaderías:** Son las mercaderías que se tienen en existencia, aun no vendidas, en un momento determinado.

**Inventario de Fluctuación:** Estos se llevan porque la cantidad y el ritmo de las ventas y de producción no pueden decidirse con exactitud. Estas fluctuaciones en la demanda y la oferta pueden compensarse con los stocks de reserva o de seguridad. Estos inventarios existen en centros de trabajo cuando el flujo de trabajo no puede equilibrarse completamente. Estos inventarios pueden incluirse en un plan de producción de manera que los niveles de producción no tengan que cambiar para enfrentar las variaciones aleatorias de la demanda.

**Inventario de Anticipación:** Son los que se establecen con anticipación a los periodos de mayor demanda, a programas de promoción comercial o aun periodo de cierre de planta. Básicamente los inventarios de anticipación almacenan horas-trabajo y horas-máquina para futuras necesidades y limitan los cambios en las tasas de producción.

**Inventario de Lote o de tamaño de lote:** Estos son inventarios que se piden en tamaño de lote porque es más económico hacerlo así que pedirlo cuando sea necesario satisfacer la demanda. Por ejemplo, puede ser más económico llevar cierta cantidad de inventario que pedir o producir en grandes lotes para reducir costos de alistamiento o pedido o para obtener descuentos en los artículos adquiridos. **Inventario Estacionales:** Los inventarios utilizados con este fin se diseñan para cumplir mas económicamente la demanda estacional variando los niveles de producción para satisfacer fluctuaciones en la demanda. Estos inventarios se utilizan para suavizar el nivel de producción de las operaciones, para que los trabajadores no tengan que contratarse o despedirse frecuentemente.

**Inventario Intermitente:** Es un inventario realizado con cierto tiempo y no de una sola vez al final del periodo contable.

**Inventario Permanente:** Método seguido en el funcionamiento de algunas cuentas, en general representativas de existencias, cuyo saldo ha de coincidir en cualquier momento con el valor de los stocks.

**Inventario Cíclico:** Son inventarios que se requieren para apoyar la decisión de operar según tamaños de lotes. Esto se presenta cuando en lugar de comprar, producir o transportar inventarios de una unidad a la vez, se puede decidir trabajar por lotes, de esta manera, los inventarios tienden a acumularse en diferentes lugares dentro del sistema.

**Método de Valuación de Inventarios**<sup>2</sup>, existen numerosas bases aceptables para la valuación de los inventarios; algunas de ellas se consideran aceptables solamente en circunstancias especiales, en tanto que otras son de aplicación general. Entre las cuestiones relativas a la valuación de los inventarios, la de principal importancia es la consistencia: La información contable debe ser obtenida mediante la aplicación de los mismos principios durante todo el periodo contable y durante diferentes periodos contables de manera que resulte factible comparar los Estados Financieros de diferentes periodos y conocer la evolución de la entidad económica; así como también comparar con Estados Financieros de otras entidades económicas. Las Principales bases de valuación para los inventarios son las siguientes: Costo, Costo o Mercado al más bajo, Precio de Venta.

#### **Base de Costo para la valuación de los inventarios:**

El Costo incluye cualquier costo adicional necesario para colocar los artículos en los anaqueles. Los costos incidentales comprenden el derecho de importación, fletes u otros gastos de transporte, almacenamiento, y seguros, mientras los artículos y/o materias primas son transportados o están en almacén, y los gastos ocasionales por cualquier periodo de añejamiento.

Base de Costo o Mercado, el más bajo: El precio de mercado puede determinarse sobre cualquiera de las siguientes bases, según sea el tipo de inventario de que se trate: Base de compra o reposición: esta base se aplica a las mercancías o materiales comprados. Base de Costo de reposición: se aplica a los artículos en proceso, se determina con base a los precios del mercado para los materiales, en los costos prevalecientes de salarios y en los gastos de fabricación corrientes. Base de realización: para ciertas partidas de Inventario, tales como las mercancías o materias primas desactualizadas, o las recogidas a clientes, puede no ser determinable un valor de compra o reposición en el mercado y tal vez sea necesario aceptar, como un valor estimado de mercado el probable precio de venta, menos todos los posibles costos en que ha de incurriese para reacondicionar las mercancías o materia prima y venderlas con un margen de utilidad razonable. Teniendo como premisa lo anteriormente dicho podemos decir que los principales métodos de valuación de Inventarios son los siguientes: Costo Identificado, Costo Promedio, Primero en Entrar, Primero en Salir o "PEPS", Ultimo en entrar, Primero en Salir o "UEPS", Método Detallista.

Método Costo Identificado: Este método puede arrojar los importes más exactos debido a que las unidades en existencia si pueden identificarse como pertenecientes a determinadas adquisiciones.

---

<sup>2</sup> Método de Valuación de Inventarios, Introducción a la contabilidad Financiera Charles T. Homgren-2000

Costo Promedio: Tal y como su nombre lo indica la forma de determinarse es sobre la base de dividir el importe acumulado de las erogaciones aplicables entre el número de artículos adquiridos o producidos.

El costo de los artículos disponibles para la venta se divide entre el total de las unidades disponibles también para la venta. El promedio resultante se emplea entonces para valorizar el inventario final. Los costos determinados por el método de promedio ponderados son afectados por las compras, al principio del periodo; así como al final del mismo; por lo tanto, en un mercado que tiende al alza, el costo unitario será menor que el costo unitario calculado corriente, y en un mercado que tiende a la baja, dicho costo unitario excederá al costo corriente.

Método Primero en Entrar, Primero en Salir: Este método identificado también como "PEPS", se basa en el supuesto de que los primeros artículos y/o materias primas en entrar al almacén o a la producción son los primeros en salir de él. Se ha considerado conveniente este método porque da lugar a una valuación del inventario concordante con la tendencia de los precios; puesto que se presume que el inventario esta integrado por las compras más recientes y esta valorizado a los costos también más recientes, la valorización sigue entonces la tendencia del mercado. Método Último en Entrar, Primero en Salir o "UEPS": Este método parte de la suposición de que las últimas entradas en el almacén o al proceso de producción, son los primeros artículos o materias primas en salir. El método U.E.P.S. asigna los costos a los inventarios bajo el supuesto que las mercancías que se adquieren de último son las primeras en utilizarse o venderse, por lo tanto el costo de la mercadería vendida quedara valuado a los últimos precios de compra con que fueron adquiridos los artículos; y de forma contraria, el inventario final es valorado a los precios de compra de cada artículo en el momento que se dio la misma. Entre los benéficos que ofrece este método para efectos fiscales podemos citar los siguientes. El reconocimiento de los costos más recientes de los artículos vendidos. Esto implica que cuando se valúa el costo de la mercadería vendida se aplicarán los últimos precios de compra, y en economías como la nuestra, se ha demostrado que los precios tienden a subir, lo que provoca que el CMV sea mayor que si es valuado a precios menos recientes, por tal motivo las utilidades tienden a disminuirse y por ende en el pago de impuestos sobre la renta será menor. La valuación del inventario final de cada periodo genera un monto menor al que resultaría de aplicar cualquier otro método de valuación, pues se utilizan los precios más viejos de compra según el extracto a que se refiere dificultades de la metodología del U.E.P.S a la hora de su aplicación: Laboriosidad del mismo pues exige un control minucioso para cada línea de producto. La reducción de significativa en cantidad de algunas partida del inventario mientras que otras similares aumentan no compensan su valoración sino por el contrario tienden a desaparecer la base U.E.P.S. El efecto de la venta en cantidad de una partida da por resultado la liquidación parcial o total de su base U.E.P.S y su reposición al costo actual, pero se pasa por alto el efecto desusadamente grande en la cantidad de una partida similar.

Merma y Desmedros de Existencias como hemos mencionado, las existencias o inventarios es uno de los rubros más importantes de los activos totales de una empresa y que merece especial atención, así tenemos que Neuner, nos dice que los inventarios o existencias representan la inversión mas grande de una empresa industrial y por ende para una empresa comercial y que los problemas relacionados con el mantenimiento de estos grandes inventarios o existencias de gran importancia para la gestión de la empresa.<sup>3</sup>

Desmedros; es el deterioro del bien a través del tiempo, que las unidades se encuentran dañadas o defectuosas (Pérdida Cualitativa). Pérdida de orden cualitativo e irrecuperable de las existencias haciendo inutilizables para los fines que estaba destinado. Tratándose de los desmedros de las existencias, la SUNAT aceptará como prueba la destrucción de las existencias efectuada ante Notario Público o Juez de Paz a falta de aquel, siempre que se comunique previamente a la SUNAT en un plazo no menor de 6 días hábiles anteriores a la fecha en que se llevará a cabo la destrucción de los referidos bienes.<sup>4</sup>

La clase de Desmedros son dos: Normales; se considera como consecuencia ordinaria de las diferentes actividades que integran la función de producción que para llevarse a cabo, está expuesta y condicionada a este tipo de fallas por las condiciones en que se desarrolla y las características de los materiales utilizados. Anormales; se clasifican en realizable, por reproceso y desechables.

En cualquiera de los dos casos sea Merma Normal o Merma Anormal, debe estar debidamente sustentado, para efectos tributarios, pero sobre todo en lo referente a la Merma Anormal, por que las empresas necesitan sustentar dicho gasto deducible para efecto del impuesto a la renta. Las Empresas comerciales registraran la merma en la cuenta Cargas Diversas de Gestión. Las Empresas comerciales o industriales registraran la Merma Anormal en la cuenta Cargas Excepcionales, por que corresponde a una partida de naturaleza extraordinaria de conformidad con la NIC 8 Utilidad o pérdida neta del ejercicio, errores sustanciales y cambios en las políticas contables. Las mermas deberán contener la metodología aplicada y prueba realizada, mediante un informe técnico emitido por un profesional independiente, competente y colegiado para poder acreditar las mermas.

## **RENTABILIDAD**

Es el rendimiento, ganancia que produce una empresa. Se llama gestión rentable de una empresa la que no sólo evita las pérdidas, sino que, además, permite obtener una ganancia, un excedente por encima del

---

<sup>3</sup> Contabilidad de Costos , Principios y Practicas, autor Neuner

<sup>4</sup> Nueva Ley Impuesto General a las Ventas

conjunto de gastos de la empresa.<sup>5</sup> La rentabilidad caracteriza la eficiencia económica del trabajo que la empresa realiza. Sin embargo, la obtención de ganancias no es un fin en si para la producción socialista, sino que constituye una condición importantísima para poder ampliar la producción social y para poder satisfacer de manera más completa las necesidades de toda la sociedad. Bajo el capitalismo, el criterio supremo para determinar la conveniencia de que se establezcan tales o cuales empresas estriba en su rentabilidad. Si una empresa no produce ganancias, el capitalista no invertirá capitales en ella. En la sociedad socialista, el Estado, al resolver el problema concerniente a la existencia y desarrollo de una empresa, tiene en cuenta ante todo los intereses de la economía nacional, es decir, enfoca el problema de la rentabilidad desde el punto de vista de toda la economía nacional. Al mismo tiempo, la rentabilidad de las empresas y ramas de la industria tiene una importancia enorme para el desarrollo de la producción socialista. Se tiene en cuenta tanto al planificar las obras a realizar como al planificar la producción. Es de gran importancia planificar con acierto la magnitud de la ganancia y la cuota de rentabilidad o relación entre la suma del ingreso neto de la empresa y la suma del costo total de la producción realizada. Esta cuota la establece el Estado teniendo en cuenta las particularidades concretas de la producción. La cuota de rentabilidad ha de hallarse en un nivel que permita estimular eficientemente la lucha del personal de las empresas socialistas por reducir los gastos de trabajo vivo y de trabajo materializado. Un nivel excesivamente elevado o excesivamente bajo de la cuota de rentabilidad debilita dicho estímulo, no contribuye a movilizar a los trabajadores de la empresa en la lucha por reducir el costo de producción. La ganancia de la empresa se utiliza tanto para satisfacer las necesidades generales del Estado como para atender a las de la empresa misma. Una determinada parte de las ganancias ingresa en calidad de deducciones en el presupuesto del Estado. La parte de ganancia que queda en la empresa se destina a aumentar los medios de rotación, a financiar parcialmente las inversiones de fondos básicos en consonancia con el plan financiero aprobado por la empresa y con el plan de obras básicas, así como para constituir el fondo de la empresa. La posibilidad de constituir un fondo de la empresa hace que el personal se sienta materialmente interesado en cumplir los planes del Estado, pues el volumen de dicho fondo depende del éxito con que se economizan los recursos materiales y laborales, se reduzca el costo de producción y se eleve la rentabilidad del trabajo de la empresa.

---

<sup>5</sup> [www.sunat.gob.pe](http://www.sunat.gob.pe)

## **MARCO CONCEPTUAL:**

### **PLANEAMIENTO**

El planeamiento consiste en el establecimiento de objetivos y en la determinación de lo que deberá ser experimentado y de qué forma ese objetivo será logrado. En ese proceso se utilizara informaciones referentes al pasado y al presente, es decir, los actos o medios en los cuales son elaborados los cálculos que pueden ser hechas. También, consiste en establecer, con anticipación, acciones que serían ejecutadas dentro de los escenarios y condiciones antes establecidas, estimándose los recursos a ser utilizados, y atribuyendo responsabilidades para lograr los objetivos fijados. Esos objetivos solamente podrán ser logrados con un sistema de planeamiento adecuado y formalmente estructurado.

### **FINANZAS**

Las Finanzas tienen como objetivo la maximización de los recursos de la empresa, entendiéndose por maximización la consecución de recursos de las fuentes más baratas disponibles y su aplicación en los productos más productivos o rentables y tratando de disminuir el riesgo de su aplicación.

### **PLANEAMIENTO FINANCIERO**

Es el proceso por lo cual se calcula cuánto de financiamiento es necesario para darse continuidad a las operaciones de una organización y si decide cuánto y cómo la necesidad de fondos será financiada. Se puede suponer que sin un procedimiento confiable para estimar las necesidades de recursos, una organización puede no disponer de recursos suficientes para realzar sus compromisos asumidos, tales como obligaciones y consumos operacionales.

El planeamiento financiero establece el modo por lo cual los objetivos financieros pueden ser logrados y a través de sus métodos, formaliza el procedimiento por lo cual las metas financieras deben ser logradas, integrando las decisiones de inversiones y financiamientos en un único plan.

Así el planeamiento Financiero impone a los gerentes proyectar los efectos reunidos de todas las decisiones, de inversiones y financiamientos de las empresas y según la necesidad de reflexionar sobre los posibles acontecimientos que podrán afectar, directa o indirectamente, la empresa, así como la formulación de estrategias alternativas para combatir posibles dificultades o de aprovechar nuevas oportunidades.

La velocidad del mundo de los negocios no permite solamente administrar la rutina del día a día de la empresa, siendo necesario producir informaciones,

mismo que limitadas, en relación a la exactitud y la oportunidad en tomar decisiones. Esas informaciones deben estar disponibles a cualquier momento, evitando la toma de decisiones erradas o inconvenientes. Condiciones mínimas para elaboración del Planeamiento Financiero.

**Básicamente son tres las condiciones mínimas:**

**a) *Estructura de organización definida***

Quiere decir que debe existir nivel jerárquico, interdependencia de los órganos, líneas de comunicación ascendente y descendente, delegación de autoridades y cobranza de responsabilidad.

**b) *Contabilidad abierta***

Significa que la contabilidad además de elaborar balances demostrativos de resultados, y otros, debe proporcionar fidedignamente informaciones capaces de ayudar en la elaboración de inversiones.

**c) *Fijación de objetivos en la empresa***

Además de los objetivos específicos que cada empresa anhela, existen otros objetivos generales, directos o indirectos, en el proceso de inversión, tales como tasa de retorno sobre inversión; participación de mercado; aumento de los lucros y disminución de los costos (captación de recursos).

Existen algunas políticas financieras básicas sobre las cuales la empresa debe decidir para formar un planeamiento financiero, aprobando su crecimiento y su rentabilidad. Entre ellas están: las oportunidades de inversiones que se pretende aprovechar; el grado de endeudamiento que la empresa pretende adoptar; el total de dinero que la empresa considera apropiado y necesario pagar a los accionistas.

## **EL ANALISIS FINANCIERO**

El análisis interno busca detectar fortalezas y debilidades de la empresa en sus diferentes áreas funcionales. Supone reunir y analizar información diversa sobre las operaciones de las distintas áreas funcionales tales como administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, recursos humanos, sistemas de información gerencial, etc. de la empresa.

En este contexto el área de finanzas y contabilidad adquiere una particular relevancia para el análisis integral, puesto que “la condición financiera a menudo se considera como la mejor medida de la posición competitiva y del atractivo general de una empresa para los inversionistas. La determinación de las fortalezas y debilidades financieras de una organización es esencial para la formación eficaz de estrategias. La liquidez, el nivel de

endeudamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, el uso de activos, el flujo de efectivo y los fondos de una empresa pueden hacer que algunas estrategias queden eliminadas como alternativas viables. Los factores financieros frecuentemente modifican las estrategias existentes y cambian los planes de implementación”<sup>6</sup>.

Todas las empresas registran una serie de datos financieros sobre sus operaciones, los cuales permiten reportar información tanto al interior como exterior de la misma, a través de los denominados “estados financieros”. La estandarización de dichos estados facilita realizar comparaciones entre diversas empresas de un sector y a través del tiempo, a través de unas herramientas conocidas como “razones financieras”, con la finalidad de identificar los aspectos positivos y negativos, así como las oportunidades de mejoramiento<sup>7</sup>.

La información contenida en los estados financieros es sumamente importante para determinar la eficiencia y eficacia de una empresa. La información clave o de entrada para el análisis financiero es la contenida en dos de dichos estados: el estado de pérdidas y ganancias y el balance general de la empresa<sup>8</sup>.

## **DECISIONES FINANCIERAS**

Partiendo de la premisa que el objetivo de una empresa debe ser la creación de valor para sus accionistas, Van Horne<sup>9</sup> se pregunta cómo se deben tomar las decisiones financieras. En este contexto, considera que las funciones financieras implican tres grandes decisiones: sobre las inversiones, sobre los financiamientos y sobre la administración de activos.

La primera de las decisiones, esto es, sobre las inversiones, es la más importantes de las tres. Comienza con la determinación del total de activos que necesita poseer la empresa. La segunda, es decir, las decisiones sobre el financiamiento, exige determinar la mejor mezcla financiera o estructura de capital y la forma más aconsejable de conseguir los fondos necesarios. Por último, las decisiones sobre la administración de los activos, exige administrar los activos con eficiencia, lo que obliga a preocuparse más por el manejo de los activos circulantes que el de los activos fijos. Aunque, es importante advertir que una parte de la responsabilidad en lo que se refiere al manejo de los activos fijos recae en los administradores operativos que recurren a este tipo de activos.

---

<sup>6</sup> David, Fred; “Conceptos de Administración Estratégica”; Prentice-Hall, Pearson; México; 2008; p. 140.

<sup>7</sup> Gitman, Lawrence; “Principios de Administración Financiera”; Addison Wesley; México; 2007; p. 40.

<sup>8</sup> Ibidem; p. 48.

<sup>9</sup> Van Horne, James; “Fundamentos de Administración Financiera”; Prentice-Hall, Pearson; México; 2002; p. 2-3.



## HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS FINANCIERO

A efectos de optimizar sus decisiones financieras, la empresa dispone de ciertas herramientas operativas. El análisis de estados financieros es parte de un sistema de procesamiento de información contable para tomar decisiones bien fundamentadas.

Según Van Horne<sup>10</sup>, al analizar la situación y desempeño financieros se utilizan frecuentemente razones o índices que relacionan datos financieros entre sí. El análisis de las razones financieras involucra dos tipos de comparaciones como métodos de análisis: el análisis de tendencias, es decir, la comparación de razones presentes, pasadas y futuras; y, la comparación de unas razones con otras, es decir, la comparación de las razones de la empresa con las de empresas similares o con promedios del sector o industria en el mismo punto en el tiempo. Este autor, agrupa las razones financieras en cinco tipos: de liquidez, apalancamiento financiero (deuda), cobertura, actividad y de rentabilidad.

### Razones de liquidez

Se usan para evaluar la capacidad que tiene una empresa para satisfacer sus obligaciones de corto plazo. Proporcionan un juicio sobre la solvencia de efectivo de la empresa, comparando las obligaciones de corto plazo disponibles para satisfacer dichas obligaciones.

Las principales razones de liquidez son: razón del circulante y razón de la prueba ácida.

$$\text{Razón del circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

$\text{Razón de la prueba ácida} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventario} - \text{Cargas diferidas}}{\text{Pasivo circulante}}$
---

### Razones de solvencia o apalancamiento financiero (deuda)

Se usan para medir hasta qué punto la empresa se ha financiado por medio de deuda.

---

<sup>10</sup> Ibidem; p. 130-132.

Las principales razones de deuda son: razón de deuda a capital y razón de deuda a activo total.

$$\text{Razón de deuda a activo total} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}}$$

$$\text{Razón de deuda a capital} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital de los accionistas}}$$

### Razones de cobertura

Están diseñadas para relacionar los cargos financieros de una empresa con su capacidad para pagarlos o cubrirlos.

Una de las razones de cobertura más tradicionales es la razón de cobertura de intereses.

$$\text{Razón cobertura de intereses} = \frac{\text{Utilidades antes intereses e impuestos}}{\text{Intereses pagados}}$$

### Razones de actividad

También conocidas como razones de eficiencia o de rotación, sirven para determinar la eficiencia de las empresas en el uso de sus activos. Algunos aspectos del análisis guardan un vínculo muy estrecho con el análisis de liquidez.

Las principales razones de actividad son: razón de rotación de cuentas por cobrar, razón de cuentas por cobrar en días, razón de rotación de cuentas por pagar y razón de rotación del inventario.

$$\text{Razón de rotación cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas netas anuales a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Razón cuentas por cobrar en días} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} \times \text{días al año}}{\text{Ventas anuales a crédito}}$$

$$\text{Razón de rotación cuentas por pagar} = \frac{\text{Cuentas por pagar} \times \text{días al año}}{\text{Compras anuales a crédito}}$$

$$\text{Razón rotación del inventario} = \frac{\text{Costo bienes vendidos}}{\text{Inventario}}$$

### Razones de rentabilidad

Se usan para medir la eficacia operativa de las empresas. Son de dos tipos: las que presentan la rentabilidad en relación con las ventas y las que lo hacen con respecto a la inversión.

Las principales razones de rentabilidad son: razón del margen de utilidad bruta, razón de rendimiento sobre la inversión y razón de rendimiento sobre el capital.

$$\text{Razón del margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Ventas netas} - \text{Costo bienes vendidos}}{\text{Ventas netas}}$$

$$\text{Razón de rendimiento sobre el activo} = \frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Activos totales}}$$

$$\text{Razón de rendimiento sobre el capital} = \frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Capital de los accionistas}}$$

- **Inventario.-** Un inventario representa la existencia de bienes muebles e inmuebles que tiene la empresa para comerciar con

ellos, comprándolos y vendiéndolos tal cual o procesándolos primero antes de venderlos, en un período económico determinado. Deben aparecer en el grupo de Activo Circulante.

- **Inventario de Productos Terminados:** Son todos aquellos bienes adquiridos por las empresas manufactureras o industriales, los cuales son transformados para ser vendidos como productos elaborados.
  
- **Inventario Inicial.-** Representa el valor de las existencias de mercancías en la fecha que comenzó el periodo contable. Esta cuenta se abre cuando el control de inventarios, en el Mayor General, se lleva en base al método especulativo, y no vuelve a tener movimiento.
  
- **Inventario Actual.-** Se realiza al finalizar el periodo contable y corresponde al inventario físico de la mercancía de la empresa y su correspondiente valoración.
  
- **Sistema.-** Sistema es una totalidad organizada, hecha de elementos solidarios que no pueden ser definidos más que los unos con relación a los otros en función de su lugar en esa totalidad.
  
- **Control.-** es el procedimiento mediante el cual la Gerencia puede asegurarse, dentro de lo posible, de que la organización se realiza conforme a lo planeado y a la política de la empresa.
  
- **Control Interno.-** Es el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización pública, se constituye en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes públicos o grupos de interés que debe atender.

- **Inversión.-** Es el flujo de producto de un período dado que se usa para mantener o incrementar el stock de capital de la economía. El gasto de inversión trae como consecuencia un aumento en la capacidad productiva futura de la economía.

La inversión bruta es el nivel total de la inversión y la neta descuenta la depreciación del capital. Esta última denota la parte de la inversión que aumenta el stock de capital. En teoría económica el ahorro macroeconómico es igual a la inversión

- **Kardex.-** documento que permite definir el método de valorización de inventarios mas adecuado, entre dos opciones: Promedio Ponderado y Costo del Último Ingreso.
- **Rentabilidad.-** rentabilidad se refiere a obtener más ganancias que pérdidas en un campo determinado.
- **Manual de Funciones y Procedimientos.-** instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas.
- **Eficiencia.-** Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.
- **Capital de Trabajo.-** El capital de trabajo es la inversión de una empresa en. El capital de trabajo neto se define como los activos circulantes menos los pasivos circulantes; estos últimos incluyen préstamos bancarios, papel comercial y salarios e impuestos acumulados. Siempre que los activos superen a los pasivos, la empresa tendrá capital neto de trabajo.
- **Compras.-** Se incluyen las mercancías compradas durante el periodo contable con el objeto de volver a venderlas con fines de lucro y que forman parte del objeto para el cual fue creada la empresa. No se incluyen en esta cuenta la compra de Terrenos, Maquinarias, Edificios, Equipos, Instalaciones, etc. Esta cuenta tiene un saldo deudor, no entra en el balance general de la empresa, y se cierra por Ganancias y Pérdidas o Costo de Ventas.
- **El costo de compra.-** Se basa en el precio por unidad del artículo. Puede ser constante o se puede ofrecer con un descuento que depende del volumen del pedido.
- **El costo de preparación.-** Representa el cargo fijo en el cual se incurre cuando se hace un pedido. Este costo es independiente del volumen del pedido.
- **El costo de almacenamiento.-** Representa el costo de mantener suficientes existencias en el inventario. Incluye el interés sobre el capital, así como el costo de mantenimiento y manejo.

- **El costo de faltante.-** Es la penalidad en la cual se incurre cuando nos quedamos sin existencias. Incluye la pérdida potencial de ingresos, así como el costo más subjetivo de la pérdida de la buena voluntad de los clientes.
- **Gastos de Compras.-** Los gastos ocasionados por las compras de mercancías, esta cuenta tiene un saldo deudor y no entra en el Balance General.
- **Desmedros.-** Es el deterioro del bien a través del tiempo, que las unidades se encuentran dañadas defectuosas (Pérdida Cualitativa). Pérdida de orden cualitativo e irrecuperable de las existencias haciendo inutilizables para los fines que estaba destinado.

## **CAPITULO II**

### **3) DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

#### **A. Descripción de la realidad antes de las Propuestas.**

Uno de los mayores problemas de la distribuidora es el alto nivel de stock de sus productos y esto a su vez arrastra toda una serie de problemas que se pueden apreciar. Para realizar el análisis del problema, se han tomado cuatro de las áreas de la empresa: Reparto, Administración, Compras y Almacén. En cuanto al área de reparto, se ha identificado que los altos niveles de devolución ocasionan que los productos tengan que ser reingresados al almacén luego del reparto y con ello se distorsionan los niveles de stock que se pueden haber considerado para realizar las compras durante el día. Asimismo, se tiene que estos altos niveles de devoluciones se deben a que las unidades de reparto salieron tarde y esto a su vez tiene como causa raíz la cantidad de carros a preparar. En el almacén, se ha identificado la gran cantidad de días de inventario que tienen algunos productos y los quiebres de stock que se producen. Se ha podido identificar que estos problemas se suscitan como consecuencia de la falta de coordinación con el área de compras. Asimismo, se debe de considerar que la falta de diferenciación entre los productos ocasiona que se presenten quiebres de inventario.

El principal problema que se ha podido identificar en el área de compras es la falta de planificación de los productos que se han de comprar. Esto se debe a que dentro de la empresa se tiene una visión a corto plazo, es decir que sólo se piensa en resolver los problemas del día a día y no se tiene una cultura orientada a la planificación de las operaciones de compras futuras.

Asimismo, se tiene que muchas de las compras tienen que realizarse en base al criterio del jefe del almacén debido a que los productos son nuevos. Finalmente, en el área administrativa se tiene que existe un problema con la liquidez de la caja. Este problema es ocasionado por la falta de planificación, ya que no se cuenta con un plan de compras y de las fechas en la cuales se tendrán que realizar los pagos de dichas compras.

Por ende se tiene que se juntan muchos pagos y la empresa se queda sin liquidez para poder cumplir con todas sus obligaciones económicas.

Podemos resumir todos los problemas que se presentan en la

distribuidora en dos grandes grupos: Falta de planificación y la gestión de los inventarios.

En la falta de planificación se encuentran todos aquellos problemas que se suscitan por no contar con una coordinación adecuada entre las áreas de la empresa y que esto se vuelve más grave al considerar que ninguna de estas áreas realiza una planificación de sus actividades futuras.

Por otro lado se tienen los problemas de gestión de inventarios.

Como se ha podido observar anteriormente, el jefe del almacén no cuenta con un criterio cuantitativo para calcular los requerimientos de productos que tiene y al no existir una planificación de las ventas se basa principalmente en el criterio que ha ido adquiriendo para poder elaborar la lista de productos que serán solicitados a los proveedores.

Asimismo, tenemos, que el manipuleo de los productos para preparar las cargas de las unidades de reparto, que se realiza de manera diaria, es completamente manual y por ello toma demasiado tiempo teniendo que contar con un turno de madrugada para realizar esta función.

Asimismo, esto provoca a que se presenten desfases entre el inventario físico real y el inventario virtual que maneja la distribuidora.

### **3) PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS Y GESTIÓN DE INVENTARIOS.**

Este tipo de distribuidoras se caracterizan por tener que operar con una gran cantidad de productos, lo cual hace indispensable el poder contar con los procesos adecuados que le permita tomar las decisiones correctas, de manera que traiga beneficios y así reducir costos.

Toda vez que ya se tienen identificados los principales problemas que se tienen en la distribuidora se procederá a continuación a proponer una serie de procesos que permitan solucionar dichos problemas y mejorar el desempeño global de la empresa. Como ya se ha podido determinar en el capítulo anterior, existen dos temas principales que engloban a los problemas y que son en los que se trabajará en este capítulo. Esos temas principales son: Falta de planificación y la gestión de los inventarios.

La razón fundamental que conlleva a plantear y desarrollar este trabajo tiene que ver con demostrar cuales son los factores o elementos que influyen en el planificación de inventarios en la Distribuidora Representaciones y Servicios en General San Francisco SAC lo cual perjudica la rentabilidad de esta.

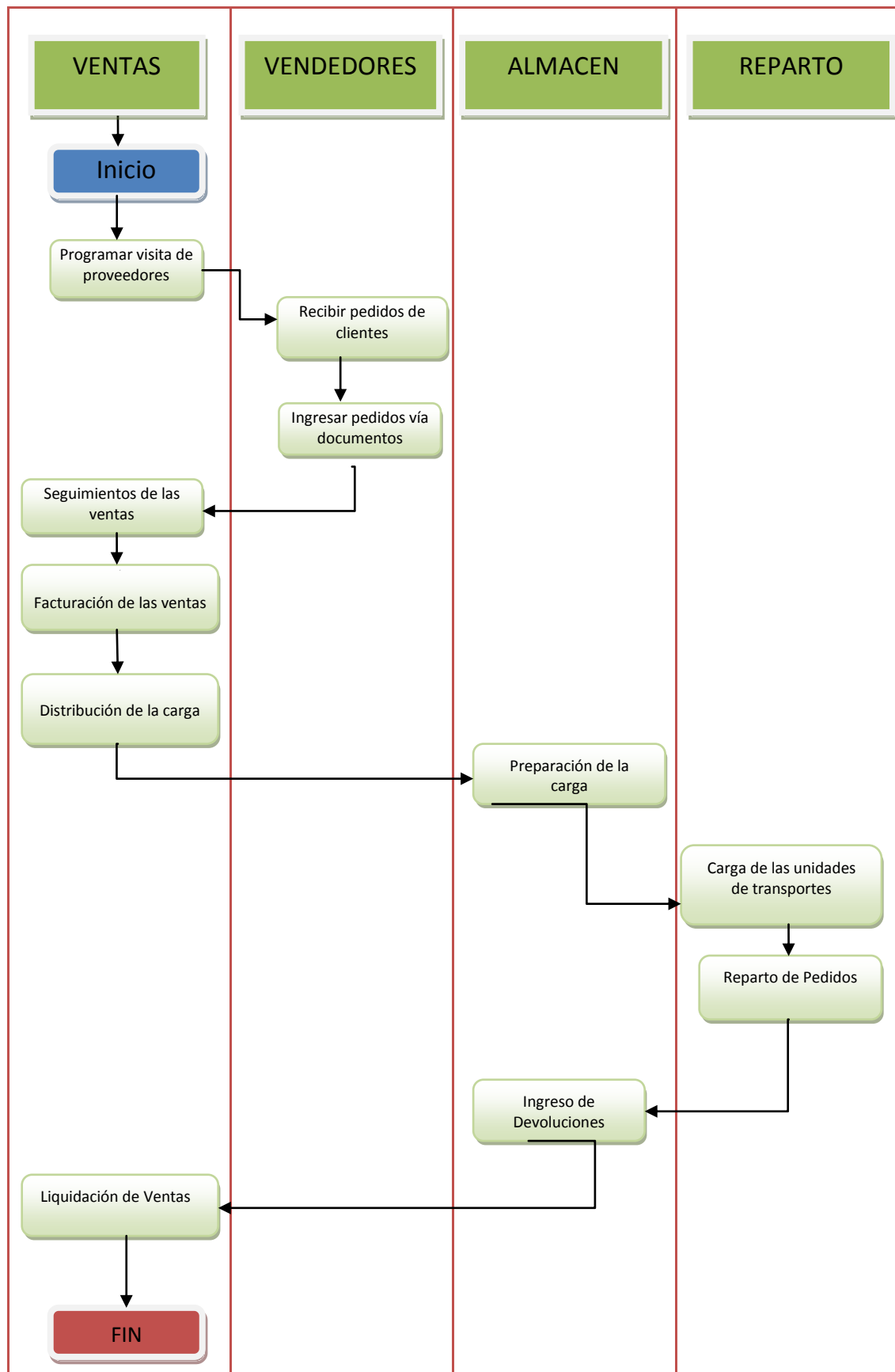


El control de inventarios se implanta con el fin de detectar irregularidades respecto a la rotación de mercadería en el almacén.

Dicho estudio permitirá aplicar una planificación y establecer un control adecuado para poder generar a la vez una rentabilidad mucho mayor.

#### **H. Descripción del proceso de ventas.**

El proceso de ventas se debe realizar diariamente, podemos apreciar el flujograma del proceso en la figura 2. En él vemos que el área de ventas se debe encargar de programar diariamente las zonas que le corresponderá visitar a cada vendedor, para lo cual se le entrega un mapa de la zona que se le ha asignado. De esta manera los vendedores salen a visitar cada una de las tiendas que se encuentran en la zona que se le asignó de forma tal que pueda ofrecer los productos que distribuye la empresa. Cada vez que un cliente realiza un pedido, el prevendedor se encargara de tomar el pedido del cliente y este pedido será ingresado vía documento de información que los preventas por las tarde boletean. Esto permite que se pueda avanzar con la facturación de los pedidos que serán entregados al día siguiente. Una vez que se tienen impresas todas las boletas de los pedidos realizados durante el día, se procede a distribuir la carga que será repartida por cada una de las camionetas con las que cuenta la empresa. Para ello, el jefe de ventas se basa en las ventas realizadas en cada una de las zonas signadas a los vendedores, luego se procede a juntar aquellas zonas contiguas de manera que el monto en soles de la mercadería que transporte cada una de las unidades sea pareja.



**Figura 2.** Flujograma del proceso de ventas.

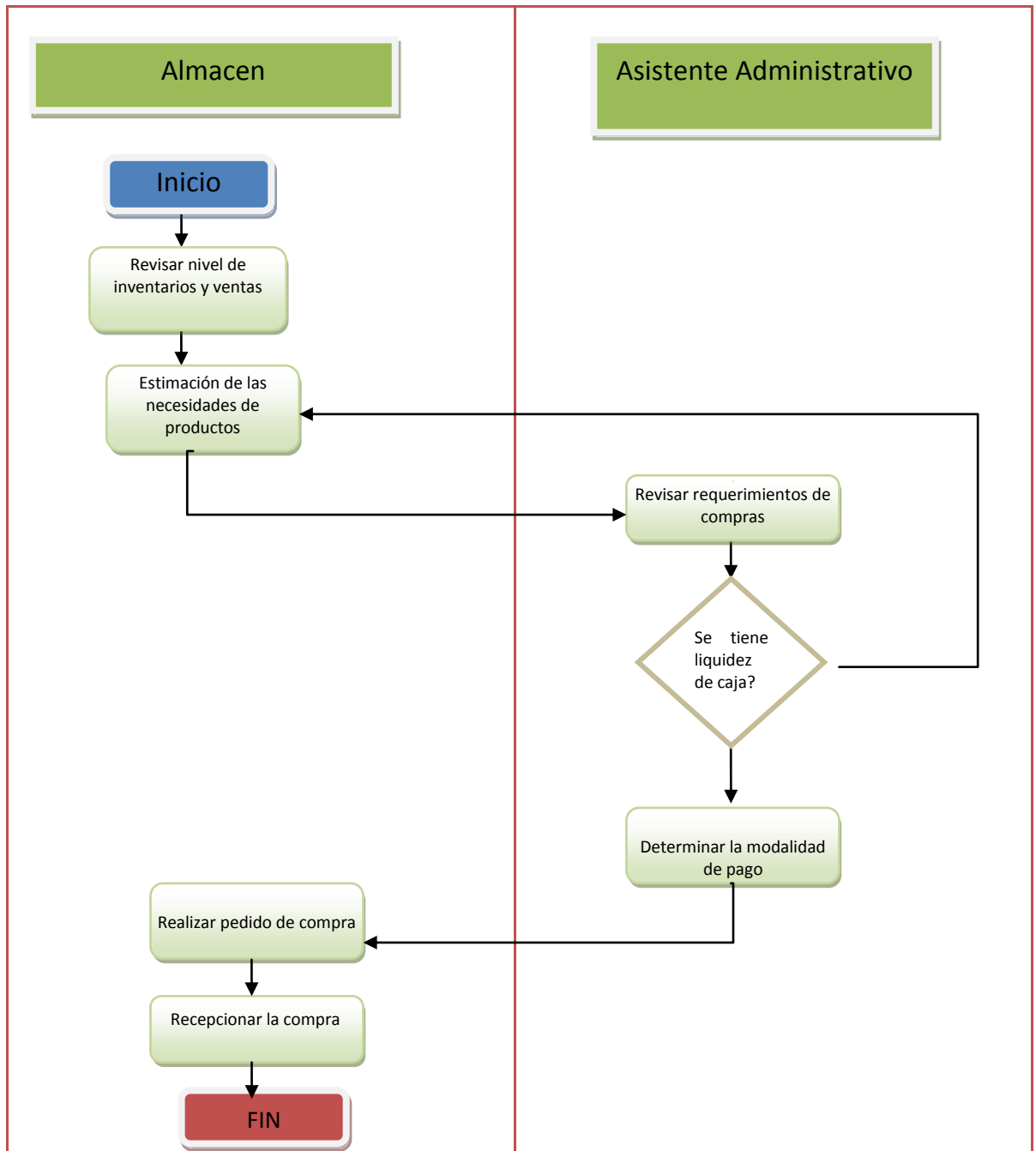
Una vez que se tiene la distribución de la carga para cada una de las unidades de transporte, el área del almacén se debe encargar de imprimir la relación de los productos que serán transportados por cada una de ellas. Luego se procede a preparar la carga y ésta es ingresada a la unidad que le corresponde, de manera que la camioneta se encuentre lista para salir a reparto a primera hora del día siguiente. Las unidades de reparto deben salir todos los días a las 07:30am y deben contar con los mapas que fueron utilizados por los vendedores el día anterior para poder identificar cada uno de los clientes que han realizado los pedidos. Cada unidad necesariamente debe contar con un chofer y dos ayudantes de reparto, los cuales se deben encargar de separar los productos pertenecientes a cada cliente en particular. Una vez que se llega al local del cliente, los ayudantes de reparto bajan el pedido y se lo entregan al cliente junto con su comprobante de pago, asimismo se encargan de cobrar el importe del pedido. Cabe señalar que puede darse la situación en la cual el cliente no desee recibir el pedido por diversos motivos, ante esta situación se procede a continuar con el reparto del siguiente cliente y el producto es devuelto al almacén de la empresa una vez que se concluye con todo el reparto. Una vez que la unidad de reparto termine de distribuir todos los pedidos que le fueron asignados, regresa a la oficina de la empresa para continuar con el proceso de liquidación de los pedidos. Este proceso se debe realizar junto con el asistente de administración quien debe revisar el cuadre, el importe que entrega cada unidad de reparto con el monto de la mercadería que se le asignó.

Este procedimiento debe ser seguido por la distribuidora cada mes para cada uno de los productos que comercializa de manera que pueda planificar las compras que tendrá que realizar para el siguiente mes. De esta manera podrá actualizar constantemente los valores en base a las ventas que se dieron durante el último periodo.

## **I. Descripción del proceso de compras.**

El proceso de compras tiene por objetivo el determinar las necesidades de productos para poder realizar las ventas de los siguientes días. En ese sentido se requiere la coordinación del almacén con el asistente administrativo para determinar la cantidad de artículos a comprar. Las compras deben realizarse tres veces a la semana, para ello el jefe del almacén revisa los niveles del inventario junto con las ventas que se han realizado para poder estimar la cantidad de cada uno de los productos que se necesitarán para las ventas de los siguientes días en base a su criterio y su experiencia. Una vez que se cuenta con la relación de necesidades, el asistente administrativo se debe encargar de revisar el monto de los productos que se requieren para poder evaluar la situación actual de la caja y ver si se compra en efectivo o si parte de los productos es comprado al crédito. Asimismo, el asistente administrativo puede determinar que el monto requerido es muy alto y le indica al jefe de almacén que priorice los productos más importantes y elabore un nuevo listado de requerimientos.

Las empresas con las que trabaja la distribuidora le ofrecen la facilidad de comprar los productos al crédito y pagar el monto en un plazo de hasta 30 días. En caso de que el pago sea hecho al contado, la distribuidora debe solicitar un descuento dependiendo de la empresa con la que se esté negociando. Finalmente, el asistente administrativo debe indicar el modo de pago al jefe del almacén quien se encarga de realizar el pedido a las empresas productoras. Los pedidos tienen un lead time de un día para todas las empresas productoras a las que se les hace los pedidos. Los pedidos pueden realizarse vía telefónica y en algunos casos a través de la web.

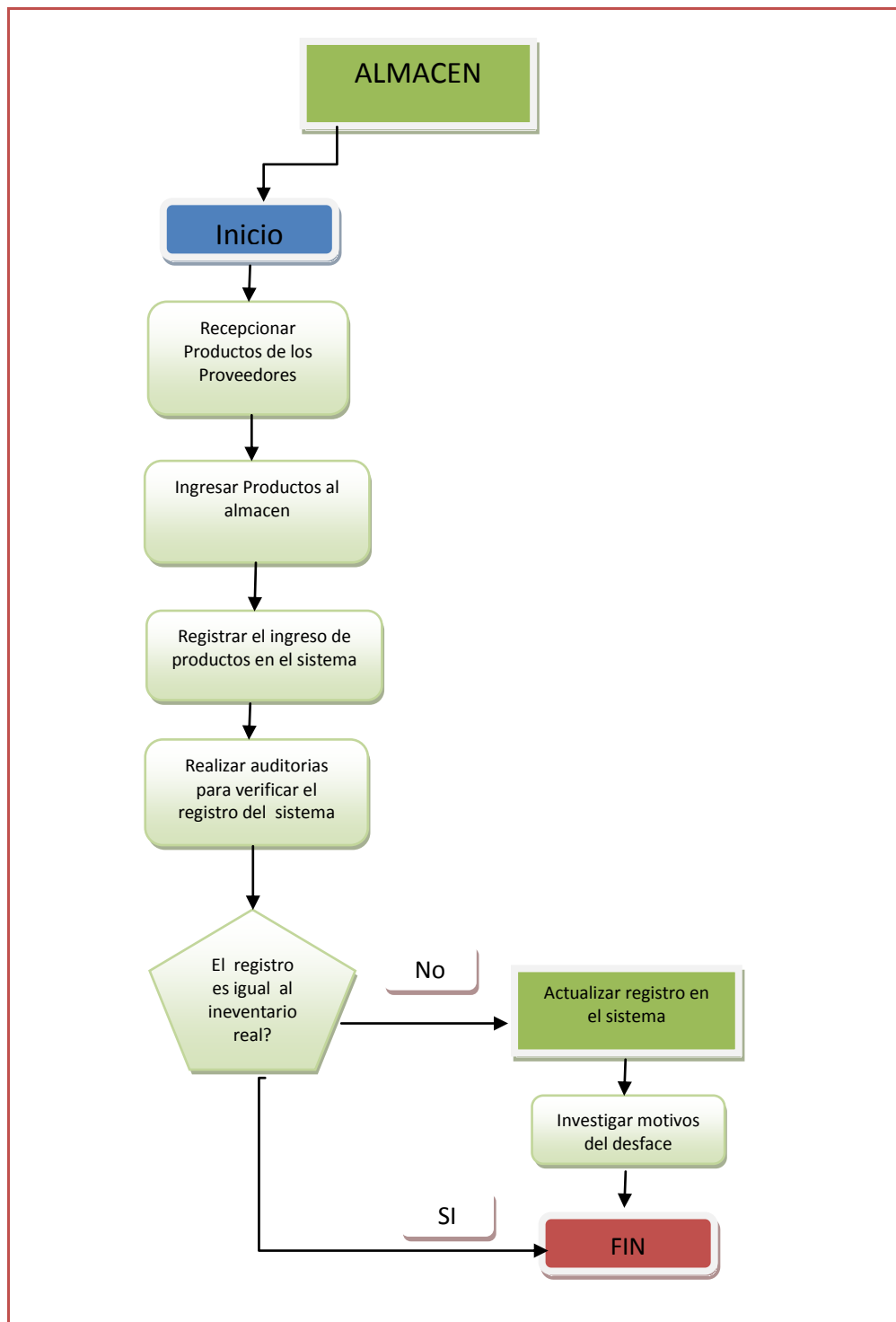


**Figura 3.** Flujograma del proceso de Compras.

## **J. Descripción de la gestión de inventarios.**

El manejo de los inventarios comienza cuando se recibe el producto de los proveedores, en la figura 4 podemos apreciar todas las actividades que se deben realizar actualmente en la empresa para controlar los niveles de inventarios. Una vez que llega el producto a la empresa, el jefe del almacén debe encargarse de ingresar los productos al almacén y de ingresar los datos al sistema de la empresa. En el sistema de la empresa se lleva un registro de los niveles de inventarios de cada uno de los productos que se comercializa. Periódicamente se debe de realizar auditorías para verificar que el registro que se mantiene en el sistema corresponde a las cantidades físicas que se tienen en el almacén. En el caso de que las cantidades sean diferentes se actualiza el registro en el sistema y se procede a investigar el motivo por el cual existen diferencias entre el registro y la cantidad real que se tiene en el almacén si esta diferencia es mayor al 1%.

El hecho de que la distribuidora maneje una gran variedad de productos y el compromiso que tiene con sus clientes de entregarles los productos cuando los requieren, hace necesario que se tenga un nivel de servicio alto lo cual a su vez representa una mayor cantidad de dinero invertido en el inventario de la empresa. Esto implica que se requiera un mejor manejo de los inventarios de manera que se pueda optimizar el uso del capital invertido en los productos para que la empresa pueda disminuir sus costos.



**Figura 4.** Flujograma del proceso de gestión de inventarios.

Dado que la distribuidora comercializa productos de diversos negocios, se deberá establecer un cronograma para la revisión de inventarios de manera que no se tengan que realizar todas las compras a la vez y así evitar que se generen excesivos egresos de dinero. Asimismo esto permitirá aligerar la

carga en el almacén, puesto que si se realizan los pedidos a todos los proveedores el mismo día, estos entregarán los productos al día siguiente de forma simultánea lo cual no generaría problemas.

Luego se debe realizar un análisis de Estados Financieros, con la finalidad de demostrar a un usuario externo o interno con conocimiento en contabilidad que lo que hemos propuesto influye en la situación financiera de la empresa de la empresa, puesto que los estados financieros son los medios a través de los cuales se transmite a la gerencia y a los usuarios externos interesados de la situación real de la empresa, información concisa de la rentabilidad y la situación financiera real del negocio,

Los estados financieros son el resultado final del proceso contable. Los dos estados financieros más ampliamente utilizados son: El Balance General o de Situación que nos muestra la fuerza financiera de la compañía, al mostrar lo que ésta posee y lo que debe hasta cierta fecha; este puede ser considerado como un cuadro instantáneo, ya que reporta la posición financiera al final del año; El Estado de Resultados o Estado de Ganancias y Pérdidas se utiliza para resumir los resultados operativos del negocio, asociando los gastos e ingresos generados durante un periodo. Estos estados financieros mencionados son la base para el desarrollo de este trabajo.

## CAPITULO III

### CUADRO Nº 1

Distribuidora Representaciones y Servicios en General San Francisco SAC				
BALANCE GENERAL				
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008 AL 2009				
	2,008	%	2,009	%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Caja y Bancos	13,397	7%	10,250	5%
Ctas por Cobrar Comerciales	12,712	7%	12,712	7%
Inventarios	101,750	53%	63,979	34%
Envases	9,950	5%	14,950	8%
Otras Cuentas	39,879	21%	72,641	38%
<b>TOTAL ACT CORRIENTE</b>	<b>177,688</b>	<b>93%</b>	<b>174,532</b>	<b>92%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
Inmueble Maquinaria y E.	7,850	4%	17,850	9%
Depreciacion Acumulada	-1,840	-1%	-2,625	-1%
Carga Diferida	8,395	4%		
<b>TOTAL ACT NO CORRIENTE</b>	<b>14,405</b>	<b>7%</b>	<b>15,225</b>	<b>8%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>192,093</b>	<b>100%</b>	<b>189,757</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Tributos por Pagar	1,240	1%	1,785	1%
Proveedores	4,165	2%	1,250	1%
<b>TOTAL PASIVO CTE.</b>	<b>5,405</b>		<b>3,035</b>	
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
HIPOTECA X PAGAR(L.PLAZO)	82,500	43%	105,000	54%
<b>TOTAL PAS. NO CTE.</b>	<b>82,500</b>		<b>105,000</b>	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>87,905</b>	<b>46%</b>	<b>111,070</b>	<b>58%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital Social	15,000	8%	15,000	8%
Resultados Acumulados	18,521	10%	18,521	10%
Resultados del Ejercicio	70,667	37%	48,201	25%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>104,188</b>	<b>54%</b>	<b>81,722</b>	<b>42%</b>
<b>TOTAL PASIVO PATRIMONIO</b>	<b>192,093</b>	<b>100%</b>	<b>192,792</b>	<b>100%</b>



## Cuadro N° 2

### Distribuidora Representaciones y Servicios en General San Francisco SAC

#### Estado de Ganancias y Perdidas

**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008 AL 2009**

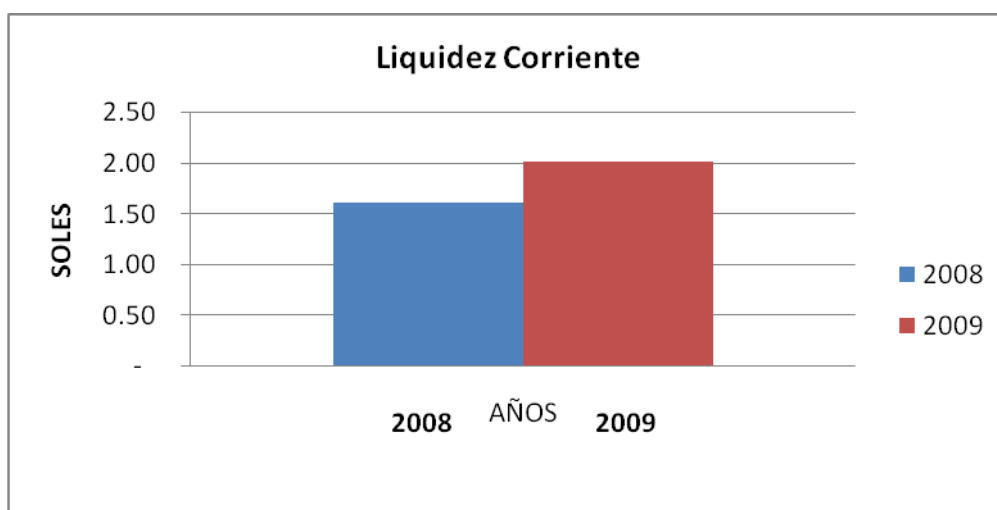
	2008		2009	
	s/.	%	s/.	%
<b>Ventas Netas</b>	<b>553701</b>	<b>100%</b>	<b>881464</b>	<b>100%</b>
<b>Costo de Ventas</b>	<b>462750</b>	<b>-84%</b>	<b>750947</b>	<b>-85%</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>90951</b>	<b>16%</b>	<b>130517</b>	<b>15%</b>
<b>Gastos Operacionale</b>		<b>0%</b>		<b>0%</b>
<b>Gasto de Ventas</b>	<b>23520</b>	<b>-4%</b>	<b>38520</b>	<b>-4%</b>
<b>Gastos de Administracion</b>	<b>14250</b>	<b>-3%</b>	<b>16750</b>	<b>-2%</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>53181</b>	<b>10%</b>	<b>75247</b>	<b>9%</b>
<b>Otros Ingresos (gstos)</b>		<b>0%</b>		<b>0%</b>
<b>Gastos Financieros</b>	<b>4980</b>	<b>-1%</b>	<b>4580</b>	<b>-1%</b>
<b>Uti. Antes de Part y de Imp a la Renta</b>	<b>48201</b>	<b>9%</b>	<b>70667</b>	<b>8%</b>
<b>Impuesto a la Renta</b>	<b>14460</b>	<b>3%</b>	<b>21200</b>	<b>2%</b>
<b>Utilidad (Perdida)Neta</b>	<b>33741</b>	<b>6%</b>	<b>49467</b>	<b>6%</b>

Cuadro N° 3

**ANÁLISIS DE LOS RATIOS FINANCIEROS DE LA DISTRIBUIDORA  
REPRESENTACIONES Y SERVICIOS EN GENERAL SAN FRANCISCO  
SAC**

Análisis de Liquidez	2008		2009	
	MONTOS	TOTAL	MONTOS	TOTAL
<b>1.- LIQUIDEZ CORRIENTE O LIQUIDEZ GENERAL</b>				
<u>Activo Corriente</u>	<u>174,532</u>	<b>1.62</b>	<u>177,688</u>	<b>2.02</b>
Pasivo Corriente	<u>108,035</u>		87,905	
<b>2.- PRUEBA ACIDA</b>				
<u>Activo Corriente – Existencias</u>	174,532 - 78,929	<b>0.88</b>	177,688 - 111,700	<b>0.75</b>
Pasivo Corriente	108,035		87,905	
<b>3.- PRUEBA DEFENSIVA</b>				
<u>Caja y Bancos</u>	10,250	<b>0.09</b>	<u>13,397</u>	<b>0.15</b>
Pasivo corriente	108,035		87,905	
<b>4.- CAPITAL DE TRABAJO</b>				
Activo corriente - Pasivo Corriente	174,532 - 108,035	<b>66,497</b>	177,688 - 87,905	<b>89,783</b>

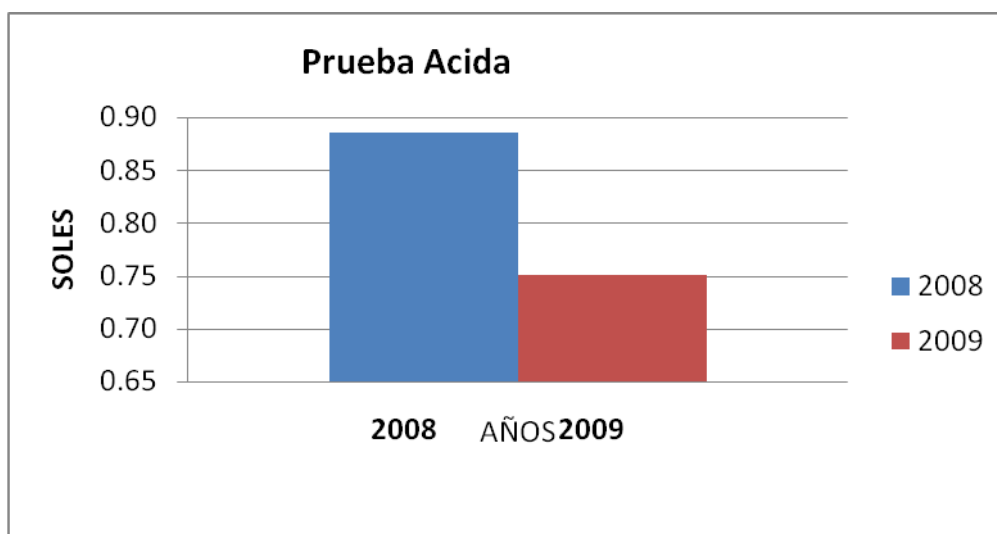
**Gráfico N° 01**



### **Interpretación LIQUIDEZ CTE**

Que para el 2008 tenia s/ 1.62 y aumento en el 2009 a s/ 2.02 que tiene la empresa por cada s/ 1,00 para así poder cubrir la obligación a corto plazo.

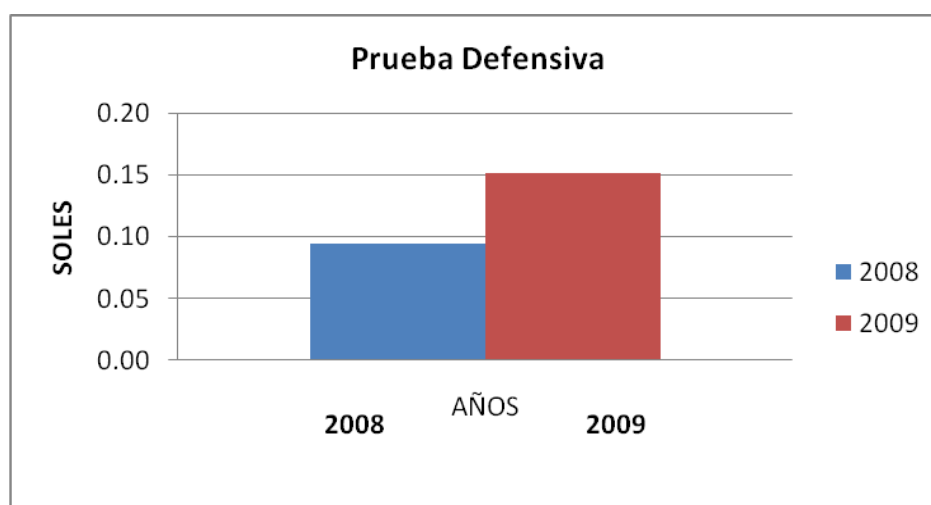
**Gráfico N° 02**



### **Interpretación PRUEBA ACIDA**

Que para el 2008 tiene s/ 0.75 y aumento en el 2009 s/0.88 la empresa si tiene para cubrir cada s/1,00 de obligación corriente..

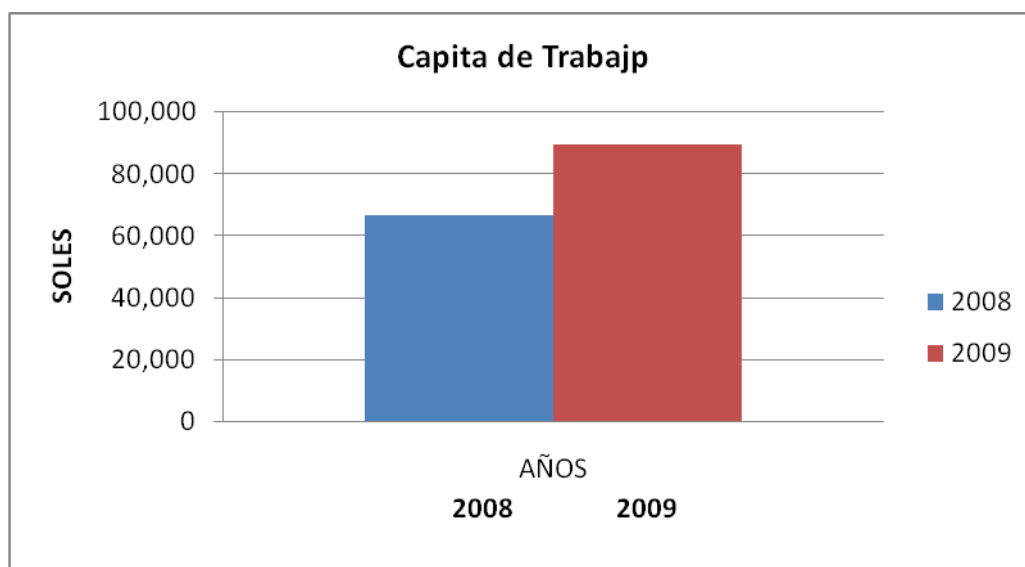
**Gráfico N° 03**



### **Interpretación PRUEBA DEFENSIVA**

Que para el 2008 tiene s/0.09 y en el 2009 tiene s/0.15 la liquidez ha ido aumentando pero le empresa si puede pagar sus pasivos corrientes.

**Gráfico N° 04**



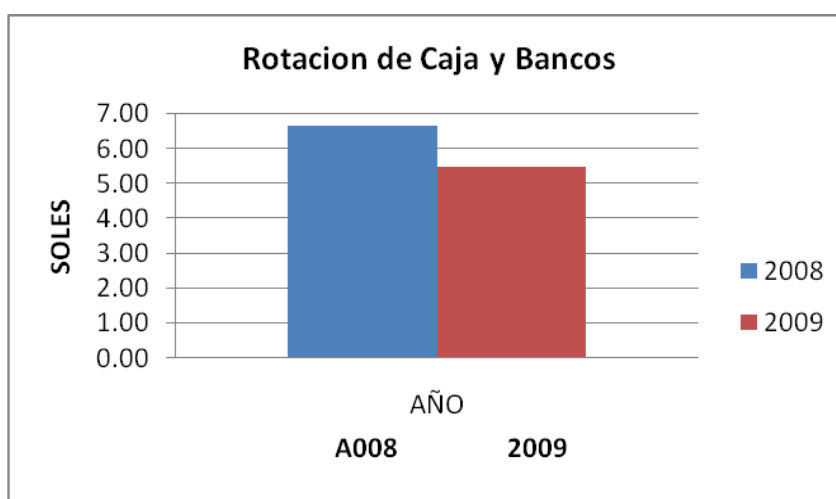
### **Interpretación CAPITAL DE TRABAJO**

Que para el 2008 tiene 66,497 y en el 2009 tiene 89,783 lo que significa que su capital de trabajo ha aumentado durante estos 2 para afrontar sus obligaciones corrientes.

## CUADRO N° 4

	2008		2009	
	MONTOS		MONTOS	
<b><u>IV.- ANÁLISIS DE GESTIÓN</u></b>				
<b>1.- ROTACIÓN DE CAJA Y BANCOS</b>				
<u>Caja y Bancos X 360</u>	<u>3,690,000</u>	<b>6.66</b>	<u>4,822,920</u>	<b>5.47</b>
Ventas Netas	<u>553,701</u>		<u>881,464</u>	
	-		-	
<b>2.- ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR</b>				
	-		-	
	-		-	
<b>a) Rotación Anual.</b>	-		-	
<u>Ventas</u>	<u>553,701</u>	<b>43.56</b>	<u>881,464</u>	<b>69.34</b>
Cuentas por Cobrar	<u>12,712</u>		<u>12,712</u>	
	-		-	
	-		-	
<b>b) Periodo de Cobro</b>	-		-	
	-		-	
<u>Cuentas por cobrar X 360</u>	<u>4,576,320</u>	<b>8.26</b>	<u>4,576,320</u>	<b>5.19</b>
Ventas Netas	<u>553,701</u>		<u>881,464</u>	
	-		-	
<b>3.- ROTACIÓN DE EXISTENCIAS</b>				
	-		-	
<u>Costo de Ventas</u>	<u>462,750</u>	<b>5.86</b>	<u>750,947</u>	<b>6.72</b>
Existencias	<u>78,929</u>		<u>111,700</u>	
	-		-	
<b>4.- ROTACIÓN DE ACTIVO FIJO</b>				
	-		-	
<u>Ventas</u>	<u>553,701</u>	<b>31.0</b>	<u>881,464</u>	<b>112.3</b>
Activo Fijo	<u>17,850</u>		<u>7,850</u>	
	-		-	

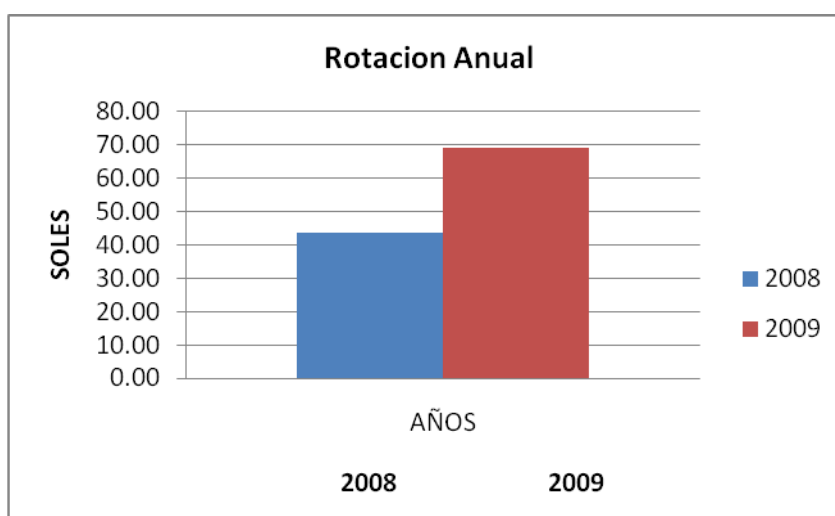
**Gráfico N° 05**



**Interpretación**

Que en el 2008 tiene 6.66 días y en el 2009 disminuyo a 5.47 días en el rubro caja y bancos.

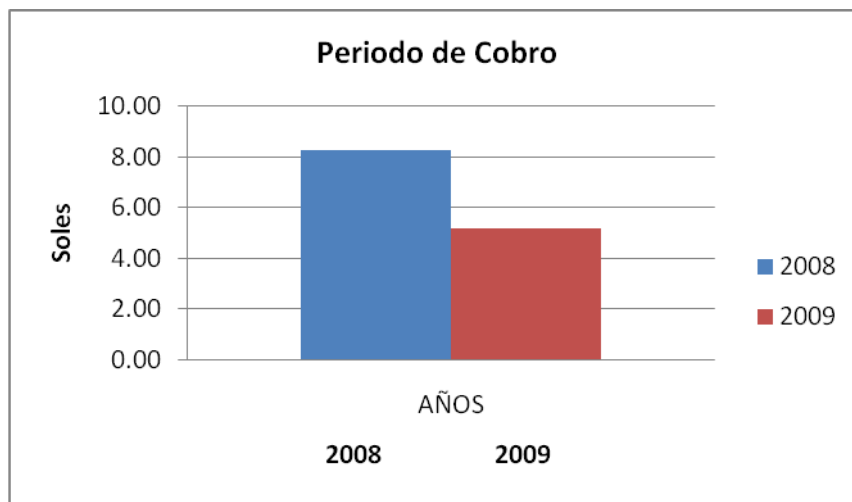
**Gráfico N° 06**



**Interpretación**

Que en el 2008 y 2009 tiene 43.56 y 69.34 esto indica que a disminuido la velocidad en que se recuperan los créditos concedidos y la eficiencia de las políticas de crédito y cobranza aplicadas por la empresa.

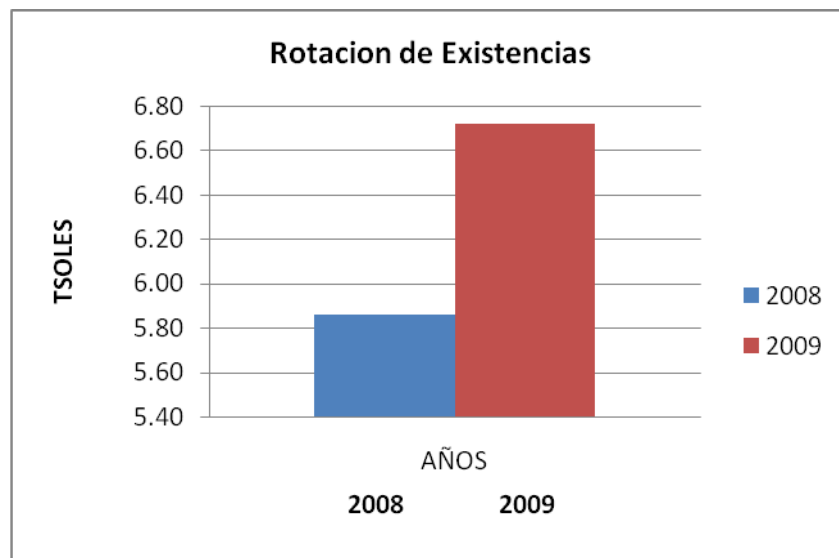
**Gráfico N° 07**



**Interpretación**

Que en el 2008 y 2009 tienen 8.26 Y 5.19 días en que se realiza la venta y en el momento en que se hace efectivo el cobro.

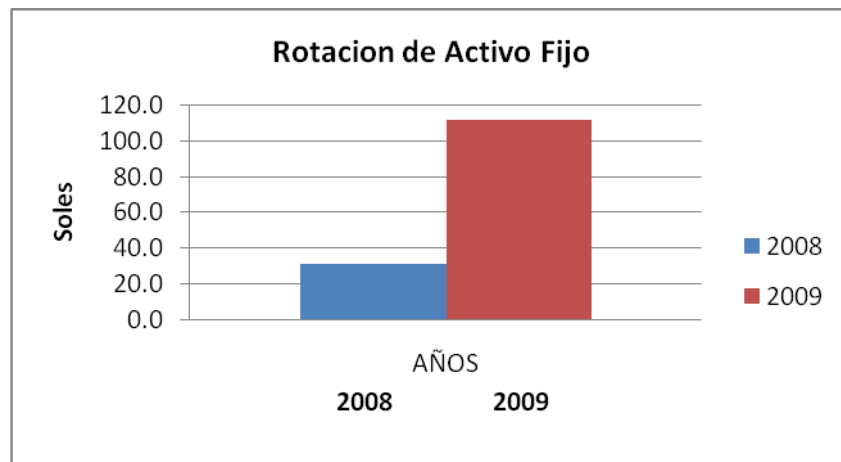
**Gráfico N° 08**



**Interpretación**

Que en el 2008 tiene 5.86 veces y en el 2009 tiene 6.72 veces que rotan los inventarios durante el año con que se renuevan mediante la venta.

**Gráfico N° 09**



### **Interpretación**

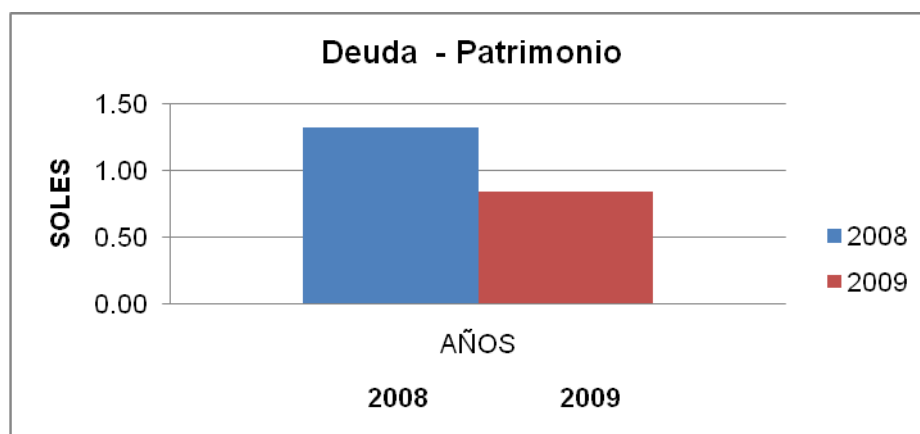
Que en el 2008 tiene 31.00 y en el 2009 tiene 112.30. Mide la eficiencia de los activos fijos respecto a las operaciones de la empresa.



**CUADRO N° 5**

		2008		2009	
<b><u>II.- ANÁLISIS DE SOLVENCIA</u></b>					
<b>1.- DEUDA</b>	<b>-</b>				
<b>PATRIMONIO</b>					
<u>Pasivo total</u>		<u>108,035</u>	<b>1.32</b>	<u>87,905</u>	<b>0.84</b>
Patrimonio		81,722		104,188	
<b>2.- DEUDA – ACTIVO</b>					
<u>Pasivo total</u>		<u>108,035</u>	<b>0.57</b>	<u>87,905</u>	<b>0.46</b>
Activo Total		189,757		192,093	

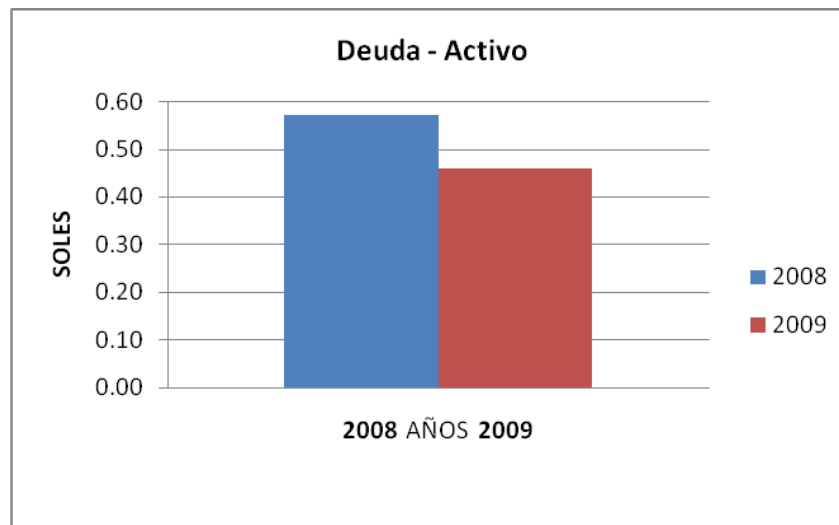
**Gráfico N° 10**



### Interpretación

Que en el 2008 tiene s/1.32 y en el 2009 tiene s/0.84 nos indica que si podemos cubrir nuestras obligaciones a corto plazo

**Gráfico N° 11**



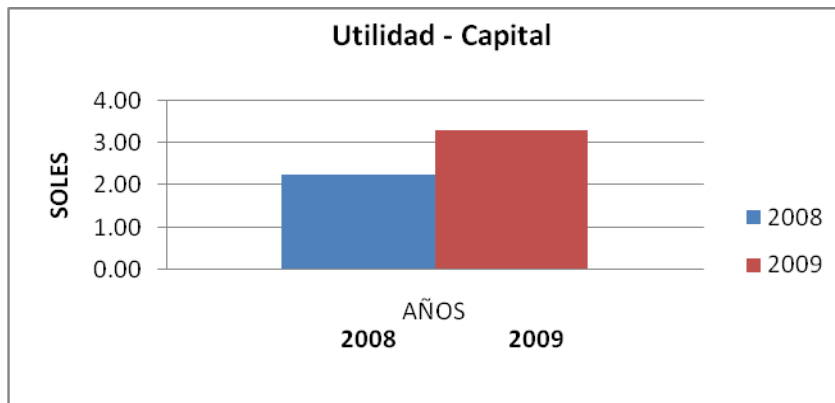
### **Interpretación**

Que en el 2008 tiene s/0,57 y en el 2009 tiene s/0,46 mide el grado de independencia financiera de la empresa, lo cual nos indica que si se podrá cubrir las obligaciones en corto plazo.

**CUADRO N° 6**

	2008		2009	
<b><u>III.- ANÁLISIS DE RENTABILIDAD</u></b>				
<b>1.- UTILIDAD – CAPITAL</b>				
<u>Utilidad neta</u>	<u>33,741</u>	<b>2.25</b>	<u>49,467</u>	<b>3.30</b>
Capital	15,000		15,000	
<b>2- UTILIDAD – ACTIVO</b>				
<u>Utilidad neta</u>	<u>33,741</u>	<b>0.18</b>	<u>49,467</u>	<b>0.26</b>
Total Activo	189,757		192,093	
<b>3.- UTILIDAD - VENTAS NETAS</b>				
<u>Utilidad neta</u>	<u>33,741</u>	<b>0.06</b>	<u>49,467</u>	<b>0.06</b>
Ventas netas	553,701		881,464	
<b>4.- MARGEN BRUTO</b>				
<u>Utilidad Bruta</u>	<u>90,951</u>	<b>0.16</b>	<u>130,517</u>	<b>0.15</b>
Ventas Netas	553,701		881,464	

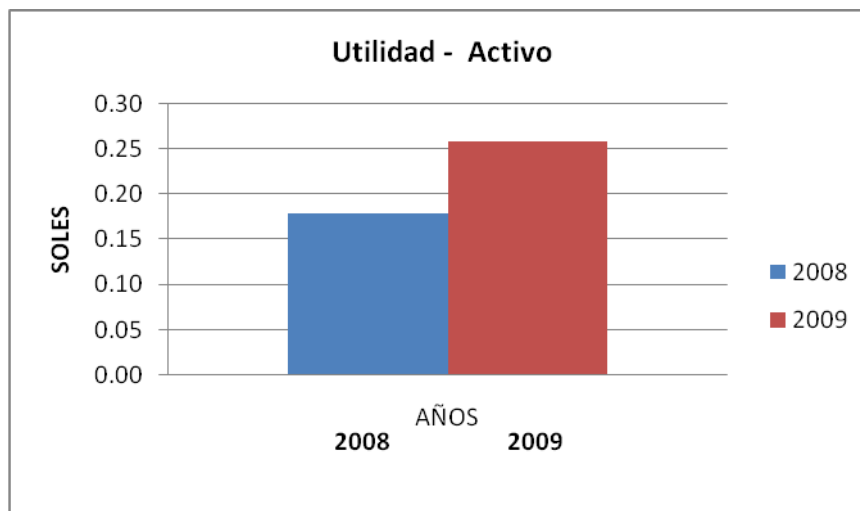
**Gráfico N° 12**



**Interpretación**

Que en el 2008 tiene s/2.25 y en el 2009 tiene s/3.30 ha ido aumentando en razón del rendimiento en función del capital.

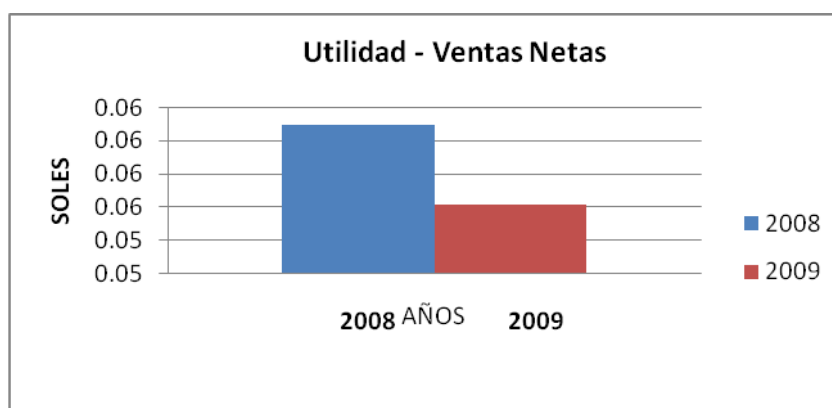
**Gráfico N° 13**



**Interpretación**

Que en el 2008 y 2009 tiene s/0.18 y s/0.26 se ha incrementado la eficacia en el uso de los activos de la empresa.

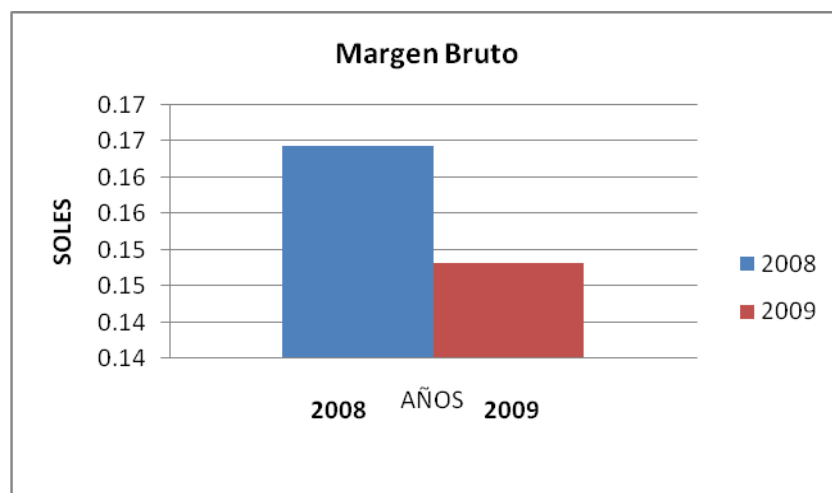
**Gráfico N° 14**



### **Interpretación**

Que en el 2008 tiene s/0.06 y en el 2009 s/0.055, se ha mantenido un buen control de ventas de mercaderías.

**Gráfico N° 15**



### **Interpretación**

Que en el 2008 tiene s/0.16 y en el 2009 tiene s/0.15 de disponible frente a los gastos administrativos y de ventas de la empresa.

### **Evaluación o impacto económico y social.**

Luego de haber realizado la propuesta de mejora para la distribuidora es necesario elaborar una evaluación del impacto de la mejora que tendría en los procesos internos de la distribuidora. Este impacto podría ser económico, es decir traerían una serie de ahorros para la distribuidora, o puede ser mejora operacional, es decir traerían mejoras en los tiempos de los procesos al igual que mayor orden para la planificación de cada una de las actividades de la empresa.

Se procede a realizar la evaluación económica de las propuestas de mejoras;

- Incrementar la competitividad y mejorar la rentabilidad de la empresa.
- Coordinación optima de todos los factores que influyen en la decisión de compra: calidad, confiabilidad, precio, distribución, servicio.

Ampliación de un mecanismo de planificación de las actividades internas y externas de la empresa y una buena gestión de inventarios correctamente implementado es importante porque permitirá gerenciar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado, a través de los cuales la organización y su canal de distribución se encauzan de modo tal que la rentabilidad presente y futura de la empresa será maximizada en términos de costos y efectividad. Además es importante presentar un mecanismo de planificación; una manera de pensar que permitirá incluso reducir la incertidumbre en un futuro desconocido. Una buena planificación y Gestión de Inventarios adecuado logrará la satisfacción total del cliente y a la empresa la reducción de costos, que es uno de los factores por los cuales la empresa está obligada a enfocarse.

En suma, la implementación de ésta propuesta servirá en principio, la satisfacción plena de la empresa.

La distribuidora basa su servicio partiendo del principio de agregar valor, y es por ello que ofrece un manejo de canales de distribución de forma tal que no sólo se garantice el incremento de las ventas sino que permita consolidar las marcas que distribuye a través de una serie de procesos entre los cuales se encuentran el conocimiento del mercado, las estrategias de mercadeo, el manejo de bases de datos, la retroalimentación de información en el mercado y el aseguramiento de la calidad de los productos. Todos estos métodos servirán de base para elaborar en forma conjunta con las empresas productoras estrategias de comercialización integrales. En este orden de ideas, los servicios de la distribuidora no se limitan a la distribución de las líneas de productos, sino que principalmente está orientada a garantizar el liderazgo de dichos productos en las zonas de comercialización asignadas.

## CONCLUSIONES

- Hay efectos negativos en la rentabilidad de la empresa al no contar con una planificación de almacén delimitando al directivo tomar decisión al momento de realizar los pedidos correspondientes debido a que la información de los saldos no son los reales.
- El poder contar con un proceso que permita vincular las diferentes funciones de cada una de las áreas es fundamental para poder tomar decisiones de manera más eficiente sin tener que incurrir en procesos innecesarios.
- En la distribuidora, el inventario cumple con la función de brindar un buen nivel de servicio a sus clientes. Es por ello que busca diversificar la cantidad de productos que maneja al igual que la cantidad de proveedores con los que trabaja. De esta manera se puede brindar a los clientes una mayor variedad de productos en el momento que lo necesitan.
- La falta de un control de almacén tiene incidencia negativa en la consistencia de los estados financieros ya que la empresa refleja las existencias de acuerdo a la documentación más no como están en la actualidad llegando a tener resultados no favorables para la empresa.
- En muchos casos las empresas comienzan a crecer de manera desordenada incurriendo en muchas pérdidas que podrían ser eliminadas de manera sencilla pero que se dejan de lado por enfocarse en las actividades del día a día. Es por ello que para una empresa pueda crecer de manera sostenida es necesario que evalúe sus procesos para poder identificar las mejoras que pueda implementar y de esa manera volverse más eficiente.
- El no contar con procesos efectivos de actividades, conlleva inevitablemente a incurrir en errores y en pérdida de tiempo por reprocesos debido a fallas humanas. Es por ello que el contar con herramientas de planificación y control que permitan mejorar los procesos,



en cierta medida dichos procesos permiten gestionar eficientemente los recursos de las empresas y especialmente los inventarios.

- Acceso a toda la información de forma confiable, precisa y oportuna.
- La posibilidad de compartir información entre todos los componentes de la organización, con lo que contaríamos con un eficiente manejo de información que permita la toma oportuna de decisiones y disminución de los costos totales de operación.
- Contaremos con un eficiente manejo de información que permita la toma oportuna de decisiones y disminución de los costos totales de operación.

## RECOMENDACIONES

- ✓ La Gerencia debe proporcionar un sistema de inventarios el cual le permita llevar de manera efectiva las entradas y salidas de los productos y con un costo el cual permita dar información al área que lo solicita.
  
- ✓ La Gerencia debe capacitar al personal encargado del área a fin de que garantice la correcta utilización del mismo y a la vez brinde información de costos.
  
- ✓ Contar con un manual de procedimientos y un manual de organización y funciones lo cual no permite tener bien en claro las funciones del responsable del área.
  
- ✓ La empresa debe regirse a trabajar con modelo de registro de inventario permanente valorizado en la cual le permite detallar todos los ingresos y salidas con el costo de cada uno de los materiales y productos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ballou, R. H. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministro* (5a. ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Análisis y Propuesta de Implementación de Pronósticos y Gestión de Inventarios en una Distribuidora de Productos de Consumo Masivo – Tesis, (*Raul Augusto Alvarez Tanaka*).
- CARHUANCHO Camargo, Boris. Sistema de compras y control de inventarios de insumos en una empresa de la industria cosmética en el Perú.
- RICCI Cocchella, Renzo. Análisis, diseño e instalación de un sistema de pronósticos y su aplicación en nuestro medio. (Licenciatura en Ingeniería Industrial). Lima, Perú, Pontificia Universidad Católica del Perú, 1991.278p.
- Christopher, M. (1999). *Logística: aspectos estratégicos*. México D. F., México: Limusa.
- Heizer, J. & Render, B. (2001). *Dirección de la producción: Decisiones tácticas* (6a. Ed). Madrid, España: Prentice-Hall.
- <http://www.monografias.com/trabajos35/la-planificacion/la-planificacion.shtml>.
- A.Goxens/M.A.Goxens, Enciclopedia de la contabilidad 1 - Pág 54
- A.Goxens/M.A.Goxens, Enciclopedia de la contabilidad 1 - Pág 60
- Control de los Almacenes en una Empresa Industrial (Tesis) Carranza Avalos Janet -Universidad Nacional de Trujillo 1,999.
- Control de Inventarios en una Empresa Industrial de Calzado San Agustin SRL (Tesis) Carranza Avalos Janet - Universidad Nacional de Trujillo 1,999
- Curso de Contabilidad Intermedia", Tomo II, Finney- Miller
- De Gilbert Alva Guillermo, (Tesis) El Proceso Contable del Área Logístico y Almacenes en una Empresa Comercial. (1999)
- De Gilbert Alva Guillermo, (Tesis)
- Jacinto Acevedo Dúbal, (Tesis)

- Modelo de Dinámica de Sistemas como Herramienta de Toma de Decisiones en una Empresa Agroindustrial de Espárragos.
- Jordon, Henry Administracion de Inventarios.
- Nazario Morales María de la Luz 2003.
- Principios Y normas Contables sobre la auditoria de los Inventarios. Prof. Maldonado
- Rodríguez Díaz, Jhon, Aplicación de Modelos Deterministicos de Control de Inventarios y su Influencia en la reducción de costos en el Hospital II, de Chocope – Essalud”.